

DOSSIERS BARCELONA ASSOCIACIONS

Vamos a plantearnos la financiación de nuestras asociaciones.

Ideas clave y propuestas estratégicas

Equipo de la Agencia Municipal de Servicios
para las Asociaciones de Barcelona, editor



Vamos a plantearnos la financiación de nuestras asociaciones. Ideas claves y propuestas estratégicas

**Equipo de la Agencia Municipal de Servicios
para las Asociaciones de Barcelona, editor.**

Este dossier ha sido elaborado con diferentes materiales, aportados
por profesionales y expertos que trabajan y quieren al sector
asociativo, en proceso de reinención.
Gracias por su colaboración entusiasta.
Ha sido editado en el marco del Fórum: la Primavera de las
Asociaciones 1997, dedicado a la financiación del sector.

Índice

- Una introducción a la captación de recursos en el mundo asociativo.
Alfred Vernís, Instituto de Dirección y Gestión Pública de ESADE pág. 3
- A. *Las asociaciones.*
 - Los recursos propios de las asociaciones para su autofinanciación.
Sara Pons y Elena Torrent, Comunicació i Mecenatge pág. 13
 - Toni Codina, SETEM-Catalunya. *Subvenciones 40%, 30% venta de productos, 15% socios y 15% ingresos por servicios: vamos, ahora, por los socios.* Entrevista pág. 18
- B. *Los socios.*
 - Vamos a incrementar a tope nuestros socios en un par de años o por una economía desde los ciudadanos.
Toni Puig, Agencia Municipal de Servicios para las Asociaciones de Barcelona pág. 23
 - Xavier Muñoz, Casal dels Infants del Raval. *Los socios son fundamentales en nuestra asociación.* Entrevista pág. 32
- C. *Las administraciones.*
 - Los recursos de las administraciones públicas para la financiación de las asociaciones: contexto y características. *Pep Martí, experto en ONL y miembro de la dirección de la Federación de Asociaciones de Vecinos de Barcelona* pág. 37
 - Eulàlia Vintró, segunda Teniente de Alcalde del Ayuntamiento de Barcelona. *La colaboración, también económica, entre administraciones y asociaciones para la ciudad del bienestar.* Entrevista pág. 43
 - Los recursos de la Unión Europea para la financiación de las asociaciones: marco legal y características. *Roser Serra, Patronat Català Pro Europa* pág. 46
 - Carles A. Gasòliba, diputado al Parlamento Europeo y Secretario General del Patronat Català Pro Europa. *Existe una convocatoria anual para subvencionar acciones transnacionales en el ámbito de las asociaciones.* Entrevista pág. 55
- D. *Las empresas.*
 - El rol de las empresas y el sector privado en la financiación asociativa.
Ramón Guardia, Valores y Márketing pág. 59
 - Amadeu Guarch, secretario general técnico de la Obra Social de Caixa de Terrassa. *Targetas de crédito solidarias.* Entrevista pág. 64
- E. *El sector asociativo.*
 - La Fondation de France, una experiencia europea donde aprender para la financiación del sector asociativo. *Maite del Moral, Agencia Municipal de Servicios para las Asociaciones de Barcelona* pág. 69
- F. *Régimen fiscal.*
 - Régimen jurídico-fiscal de las asociaciones que afecta a su financiación.
Ramón Sostres, Agencia Tributaria pág. 75
 - Raimon Bergós, secretario general de la Coordinadora Catalana de Fundaciones.
Se necesitan gestores profesionales que sepan trabajar con temas económicos, jurídicos y fiscales. Entrevista pág. 87

Una introducción a la captación de recursos en el mundo asociativo

Alfred Vernis, Instituto de Dirección y Gestión Pública de ESADE

1. Presentación¹

"Hace algunos años ocupé el puesto de tesorero de una asociación de ámbito estatal que agrupaba a más de 50,000 jóvenes. Recuerdo muy bien que una vez elegido me acerqué a visitar por primera vez la sede de la asociación, un piso no muy grande de l'Eixemple barcelonés. El piso estaba lleno de cajas por todas partes, en el recibidor de la entrada, en la oficina, e incluso en el lavabo. Pregunté a la gerente de la asociación qué había en las cajas, y qué hacían allá, y me respondió: Son chubasqueros y llevan aquí varios meses!

Una de las personas de la anterior junta directiva había decidido que una buena forma de captar fondos para la asociación era encargar a una empresa la fabricación de unos chubasqueros con el logo de la asociación. Los chubasqueros se habían hecho (a un coste muy elevado), se habían pagado y allí estaban: 8 millones de pesetas inmovilizados en la sede de la entidad que no nos dejaban ni movernos!

Recuperado de la impresión inicial intenté averiguar cómo después de tomar una decisión tan importante como aquella nadie se había preocupado de seguir el tema de cerca. Nadie se hizo responsable, y lo único que obtuve fueron evasivas. Durante los siguientes seis meses ayudado por un equipo de personas voluntarias dedicamos muchísimos esfuerzos a sacarnos a cualquier precio los chubasqueros de la asociación. Finalmente lo conseguimos, sin obtener ningún beneficio para la entidad, pero al menos recuperamos la inversión."

Captar recursos económicos en una organización no lucrativa no es algo sencillo que se puede dejar a la improvisación o a la creatividad de un grupo de personas. Es una actividad básica para la supervivencia de cualquier entidad que necesita de una planificación y control muy estrictos.

El profesor Peter Drucker, que ha escrito mucho sobre gestión, no se cansa de repetir que la gestión de las asociaciones es más compleja que la gestión de las empresas. Precisamente, de las características propias del sector no lucrativo² hay dos que están directamente relacionadas

con la financiación y que hacen especialmente difícil la gestión asociativa: la existencia de dos públicos diferentes y la falta de una medida clara del resultado.

La existencia de dos públicos diferentes: beneficiarios y financiadores

Las empresas privadas suelen centrar sus objetivos en un único público: sus clientes. En las asociaciones esto no es así, por un lado nos encontramos a las personas usuarias y/o beneficiarias, cuyas necesidades la organización quiere ayudar a cubrir, y por otro lado, a las personas y/o organizaciones financiadoras, cuyas aportaciones de recursos ayudan a que las asociaciones puedan llevar a cabo sus actividades. La existencia de dos públicos diferentes: el público al que se prestan los servicios de la organización, y el público del que se obtiene financiación para realizar sus actividades, es una característica de las organizaciones no lucrativas que hace especialmente difícil su gestión. Por ejemplo, la *Asociación Catalana para la Infancia Maltratada*, dedica sus esfuerzos a ayudar a niños y niñas maltratados/as, este es su público prioritario. Ahora bien,

FIGURA 1: Los dos públicos diferentes del sector no lucrativo



Fuente: Alfred Vernis-ESADE, 1997.

esta Asociación trata con un público muy diferente para conseguir fondos: administraciones, personas particulares, etc. En algunas asociaciones, el público de las personas usuarias y las personas financiadoras es a veces el mismo, pero también en estas organizaciones existen además otros financiadores. Por ejemplo, el *Centre Excursionista de Catalunya* presta servicios a sus socios que pagan una cuota anual. Pero, como con las cuotas no se cubren todos los gastos y proyectos de la asociación, la entidad busca financiación entre otros públicos: empresas, administraciones, fundaciones, etc.

Falta de una medida clara del resultado.

En primer lugar, si hablamos de organizaciones no lucrativas hemos de recordar una vez más, que éstas **sí** pueden obtener beneficio al final del año. Ahora bien, este beneficio no puede ir dedicado a "lucrar" a los socios, fundadores, directivos... En otras palabras, si existe un resultado económico positivo se ha de revertir en la asociación. En una empresa la cifra de beneficio sirve para medir la eficacia y la eficiencia de la organización, un resultado positivo o negativo a final de año es la mejor medida de la actuación de la organización. En una asociación no existe una medida, única y satisfactoria, que sea comparable a la medida que proporciona el beneficio en el sector lu-

crativo. Este hecho dificulta la gestión de las asociaciones, y aunque la captación de fondos nunca tiene que convertirse en una actividad central de la entidad, es sin duda una tarea, que con el número de beneficiarios/usuarios, la calidad de los proyectos/actividades/programas realizados, etc. se tiene que tener en cuenta a la hora de evaluar el resultado final de las organizaciones no lucrativas.

La actitud respecto al tema de la financiación en el mundo de las asociaciones ha cambiado en los últimos años. En los años ochenta el punto de partida de las asociaciones era su presupuesto anual, que normalmente variaba muy poco de año a año. A partir del dinero que se esperaba recaudar las asociaciones programaban sus actividades. Actualmente, en la mayoría de asociaciones se ha invertido la forma de trabajar. Primero se definen los proyectos que se desean realizar para a continuación ir a la búsqueda de financiación, y el último paso es la confección del presupuesto anual.

La **Tabla 1** trata de recoger este nuevo enfoque. Un enfoque que pone el énfasis en el hecho que las organizaciones no lucrativas están evolucionando hacia actitudes más proactivas a la hora de buscar fondos. Y, es importante destacar, porque a veces estos esfuerzos pasan desapercibidos, que un número importante de asociaciones **están dedicando mucha energía para diversificar sus fuentes de financiación, y mejorar su gestión financiera.**

Tabla 1: La nueva forma de afrontar la captación de fondos en las asociaciones.

La forma de afrontar la captación de fondos en los ochenta	La nueva forma de afrontar la captación de fondos
Cuando necesitemos dinero para realizar una actividad, iremos a pedir a las administraciones públicas y éstas aflojarán el bolsillo.	Cuando necesitemos dinero para realizar una actividad, prepararemos un proyecto riguroso e iremos a buscar dinero a las administraciones públicas, las empresas y/o fundaciones.
A las personas y las familias que disfrutan de nuestros servicios no podemos ponerles un precio muy alto, porque nuestra organización no tiene ánimo de lucro, sólo hemos de cubrir los costes.	Hay que estudiar muy bien el coste de los servicios que ofrece la organización, y luego fijar diferentes precios según las posibilidades de las personas que los disfrutan o las que van a beneficiarse.
Las necesidades puntuales de financiación se pueden cubrir sobre la marcha realizando una fiesta, una rifa, un concierto o un calendario (cierta improvisación).	La realización de eventos especiales para financiar la entidad necesita de una cuidada preparación, para evitar que todo el esfuerzo realizado luego signifique sólo unos mínimos ingresos para la organización, o incluso una pérdida.
No podemos ir a pedir dinero a las empresas porque sino estaremos haciendo el juego al sistema capitalista.	Las empresas forman parte de la sociedad, y si reciben proyectos interesantes los pueden financiar en la medida de sus posibilidades, y de las contrapartidas que obtengan.

2. Empezar por el principio, la gestión financiera de una entidad necesita de rigor y responsabilidad

En esta publicación no vais a encontrar explicaciones sobre cómo llevar la contabilidad y la gestión financiera de vuestra asociación. La forma de llevar la contabilidad es, en líneas generales, la misma en una empresa que en una asociación. Si teneis interés en profundizar en temas financieros y/o contables podeis acudir a algunos de los muchos manuales que existen sobre el tema. Ahora bien, todos los que llevamos años trabajando en el sector no lucrativo sabemos que es una cuestión que siempre trae muchos problemas a las asociaciones. Para evitar estos problemas dos consejos sencillos, la gestión financiera necesita de rigor, y de un responsable claro.

Llevar una contabilidad al día no es algo especialmente complicado si se tienen los conocimientos para hacerlo. Una contabilidad mal llevada es como una madeja de lana mal enrollada, después no hay quien se aclare. Una contabilidad es un ejercicio **riguroso**, hay que llevarla muy bien desde el principio.

Como la cuestión financiera y contable es cada vez más complicada hay que marcar de forma clara de quien es la **responsabilidad** de cada uno de los temas financieros: quién realiza la supervisión financiera general, quién se encarga de la planificación y los presupuestos, quién lleva la contabilidad, quién trata con los bancos y se encarga de la gestión de tesorería, quién redacta los informes financieros, quién es el encargado de buscar patrocinadores, quién se responsabiliza de las subvenciones, etc...

No se trata de que todos los responsables de la asociación conozcan a la peseta la situación financiera de la misma. Ahora bien, las personas con responsabilidad directiva en una organización no lucrativa, tendrían que saber leer sin ningún problema unos estados financieros (balance y cuenta de resultados). Si una persona no confía en sus conocimientos, o no tiene tiempo para dedicarse, es mejor, antes de dejar el tema en manos de alguna persona de buena voluntad, ponerse en manos de una persona profesional. No olvidemos que la Junta Directiva es **responsable** delante de toda la asociación de cómo es gestionado el dinero de la entidad, y no puede huir de esta responsabilidad.

3. ¿De dónde obtienen los fondos las organizaciones no lucrativas?

Esta es una pregunta que tiene difícil respuesta porque en nuestro país existen pocos estudios al respecto¹. En Estados Unidos², donde el tercer sector es objeto de un profundo análisis desde hace varios años, un estudio de 1989 indicaba que el 51% de los ingresos del sector venían de pagos por los servicios prestados y otros ingresos comerciales, el 31% de la financiación venían de las administraciones públicas y por último el 18% venía de particulares (personas y empresas).

En la **Tabla 2** hemos recogido tres ejemplos de organizaciones no lucrativas catalanas de diferentes tamaños. Por ejemplo, la asociación de teatro el **GALL** recibe el 90% de sus fondos de particulares, en **Minyons Escoltes i**

Tabla 2: Algunos ejemplos de financiación en el sector no lucrativo¹

Organiz. Fuente	GALL ¹	%	Minyons ²	%	F. Catalana de l'Esplai ³	%
Particulares	703.000 ^c	60	32.418.072 ^c	34	136.521.196 ^e	17
	339.760 ^b	29	17.888.608 ^d	18	365.816.261 ^b	46
Empresas	25.000	2	1.782.821 ^e	2		
Ad. públicas	95.000	8	42.526.213	44	287.674.847	36
Otros			1.270.000 ^f	1		
Total	1.162.760	100	95.885.714	100	790.012.304	100

Fuentes: (1) Grup d'Actors del Lluçanès-GALL, Memòria 1996; (2) Minyons Escoltes i Guies St. Jordi de Catalunya, Asamblea General, 1995, Estado de Cuentas 94-95; (3) Fundació Catalana de l'Esplai, Memòria Zero, Ingresos Cursos 94/95.

Notas: (a) Venta de entradas espectáculos; (b) Socios y aportaciones de particulares; (c) Cuotas de socios y seguros; (d) Ingresos actividades y aportaciones particulares; (e) Publicidad y empresas; (f) Otras organizaciones no lucrativas; (g) Cuotas de socios y ingresos de campañas; (h) Ingresos de servicios prestados.

Guies St. Jordi los fondos de los particulares representan un 55% y en la *Fundación Catalana de l'Esplai* un 63%. En el sector de la cultura y de la educación en el tiempo libre es normal encontrar una fuerte presencia de financiación de particulares (socios y usuarios). Otros ejemplos en la misma línea los encontraríamos en los *Lluïsos de Gràcia* o *Pallasos Sense Fronteres*. *Lluïsos de Gràcia* en su memoria anual de 1994 recogía que sobre unos ingresos de 12 millones, el 75% venía de las cuotas de socios, un 21% del alquiler de unos locales de la asociación y el 4% restante de diferentes fuentes. *Pallasos Sense Fronteres* recogía en su memoria de 1995 que el 57% de sus ingresos venía de los particulares, destacando una parte muy importante que provenía de venta de productos comerciales (camisetas, jerseys, etc.).

La pregunta sería si la presencia de fondos privados es igual en otros subsectores no lucrativos. En general podríamos afirmar que las organizaciones sociales y las organizaciones de salud **dependen mucho más** que las culturales y las de educación en el tiempo libre de fondos públicos.

Por ejemplo, en la memoria del año 1994 de la asociación *ACTUA* (asociación de personas que viven con VIH) sobre unos ingresos de 54 millones de ptas., el 61% venía de subvenciones públicas (M. de Sanidad, M. de Asuntos Sociales, Generalitat de Catalunya y Ayuntamiento de Barcelona). La asociación catalana *Amics de la Gent Gran* (AGG) de los 37 millones de pesetas que ingresó en 1995 obtuvo un 60% de sus ingresos de las administraciones públicas, y el 40% restante de particulares (destacando 6 millones que venían de empresas y otras organizaciones no lucrativas). La *Asociación de Enfermos del Riñón*, de los 35 millones que ingresó en 1996, sólo un 45% venía de las

administraciones públicas, el 55% restante procedía de patrocinios y donaciones de empresas y particulares.

A lado de estos casos nos encontramos situaciones atípicas como la de la *Cruz Roja Española* que en su cuenta de pérdidas y ganancias de 1991 reflejaba que sobre unos ingresos de 26.000 millones de pesetas, el 51% provenía de prestación de servicios; el 31% de subvenciones y el 17% de captación de recursos de particulares. Curiosamente, cifras muy parecidas a las que hemos dado de las asociaciones en los Estados Unidos. O el caso único de la *Fundación ONCE* que se financia principalmente a través de la venta de su famoso cupón. Si en 1983 la ONCE ingresó por la venta del cupón 46.024 millones de pesetas, en 1992 está cifra se había multiplicado por siete hasta alcanzar unos ingresos de 320.421 millones de pesetas.

Un subsector no lucrativo que se ha desarrollado mucho en los últimos años, el de la cooperación internacional, depende casi a partes iguales de la financiación pública y privada. En el Directorio Electrónico presentado en el mes de Diciembre de 1996 por la Coordinadora de Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo españolas, que recogía información de 88 ONGDs señalaba que el 56% de los ingresos de las ONGDs estudiadas procedía de fuentes públicas, y el 44% restante se repartía entre donaciones privadas y las cuotas de socios. Ahora bien, dentro de las ONGDs encontramos también muchas variaciones. Desde el caso de *Solidaridad Internacional* que en el año 1994 de los casi 700 millones de pesetas que ingresó el 85% venía de las administraciones públicas. Hasta el caso de *Manos Unidas* que de unos ingresos cercanos a los 5.500 millones de pesetas en el año 1994 el 85% eran privados y el 15% eran públicos. *Manos Unidas* hace una colecta anual en las parroquias el

Tabla 3: Algunos ejemplos de financiación en el sector no lucrativo¹

Organiz./Fuente	INTERMON ¹	%	GREENPEACE ²	%
Particulares	1.506.000.000 ^a 235.000.000 ^b	46 7	31.115.000 ^c 205.000 ^d	97 0,6
Empresas				
Administraciones públicas	1.555.000.000	47		
Otros			838.000 ^e	2
Total	3.296.000.000	100	32.158.000	100

Fuentes: (1) INTERMÓN, Memòria 1995; (2) Greenpeace Internacional, Ingresos 1993/1994, memoria Anual.

Notas: (a) Socios y colaboradores (herencias y legados incluidos); (b) venta de productos y ingresos financieros; (c) Cuotas de socios; (d) Donaciones; (e) Royalties, ingresos financieros y otras donaciones de organizaciones varias.

segundo domingo de febrero. En la Tabla 3 hemos recogido el caso de *INTERMÓN*, que recibe el 53% de sus ingresos de los particulares. Caso muy parecido al de *Médicos Sin Fronteras* que en la memoria de 1994 recogía que había recibido el 52% de sus ingresos de fondos privados y el 48% restante de financiación pública.

También hemos querido mostrar como ejemplo a *Greenpeace*, una organización que específicamente en su política de financiación explicita: "no aceptamos fondos ni de los gobiernos ni de les empresas. Esta independencia es crucial para *Greenpeace*." De los 32 millones de dó-

lares (4,500 millones de pesetas) que ingresó *Greenpeace Internacional* en 1994 el 97% provino de las cuotas de los socios.

4. Las cuatro fuentes de captación de fondos en el mundo no lucrativo

Normalmente, como hemos visto reflejado en la Figura 1, las asociaciones tienen cuatro lugares donde acudir a buscar fondos para realizar sus actividades:

Tabla 4: El Proyecto

Definición de la necesidad	Primero de todo hay que explicar en detalle la problemática sobre la que se quiere actuar. Se ha de demostrar con datos suficientes que la asociación conoce en profundidad la realidad sobre la que se desea actuar. Y se ha de convencer al potencial financiador de la necesidad de realizar un proyecto de estas características.
Objetivos	Segundo es necesario detallar los objetivos del proyecto. Pensando que estos objetivos no son una mera descripción de intenciones, sino que servirán para después demostrar si el proyecto ha conseguido los resultados que la asociación propuso.
Descripción	En esta parte se ha de describir el proyecto de forma detallada. Explicando las diferentes fases del mismo y demostrando que las personas que van a realizarlo han pensado en todas las actividades necesarias para su desarrollo.
Plan de Trabajo	La descripción del proyecto se acompaña de un calendario que refleja el plan de trabajo previsto para la realización del proyecto. En este plan es necesario especificar el tiempo previsto para todas las fases del proyecto desde su planificación hasta su evaluación y conclusión.
Equipo	Un proyecto tiene que ir acompañado de los currículums de las personas que van a participar en la coordinación y implementación del mismo. Explicando también como se van a distribuir las tareas los diferentes miembros del equipo.
La Asociación	El financiador necesita conocer quién le esta pidiendo dinero. Si la Asociación realiza una memoria anual, con la inclusión de las tres últimas memorias será suficiente, sino hay que explicar en detalle la historia, evolución, organización y las actividades que realiza la asociación.
Sistema de evaluación	El financiador desea saber cómo tiene previsto la asociación conocer si el proyecto a cumplido los objetivos propuestos. Se ha de detallar un sistema de evaluación.
Presupuesto detallado	En este parte se elaborará un presupuesto detallado del proyecto. Incluyendo la financiación que aportará la asociación, y la que se espera conseguir de terceros.
Cartas de apoyo	A veces, es buena idea acompañar el proyecto con cartas de apoyo de personas próximas al proyecto: colectivos que se verán beneficiados por el mismo, políticas/os de la comunidad donde se va a realizar, profesionales del campo de actuación de la asociación, etc.

Fuente: Alfred Vernis-ESADE, 1997

- 1) personas particulares
- 2) empresas
- 3) administraciones públicas
- 4) otras organizaciones no lucrativas (fundaciones, federaciones...).

Acudir a una de estas fuentes o a otras es una decisión estratégica muy importante para las asociaciones. La primacía de una determinada fuente de financiación marcará seguramente el carácter y las actuaciones de la asociación. Todo el mundo estará de acuerdo en que una asociación que dependa exclusivamente de las subvenciones públicas para funcionar no será lo mismo que una entidad que obtiene sus ingresos mayoritariamente a partir de los donativos de particulares y de la venta de servicios. Ahora bien, es cierto que en esta decisión las organizaciones no lucrativas no tienen plena autonomía. Como hemos visto el subsector de actividad y el entorno donde se mueve la organización son dos factores muy importantes en el momento de escoger una determinada forma de financiación.

Al hablar de captación de fondos, como hemos recogido anteriormente, *es muy difícil hacer generalizaciones en un sector donde conviven organizaciones tan diferentes*. Ahora bien, se pueden dar algunas ideas generales y pistas de futuro para conseguir que las entidades avancen en este área tan importante para ellas. Esto es precisamente lo que pretende esta publicación, y lo que encontrareis en los artículos escritos a continuación.

5. La definición del proyecto

La captación de fondos en empresas, administraciones públicas y fundaciones necesita de la realización de proyectos pensados y bien estructurados. Esto significa que las asociaciones interesadas en estas vías de financiación tienen que dedicar esfuerzos a preparar proyectos atractivos. Muchas veces en el momento de presentar un proyecto se han de cumplir rigurosamente las normas/procedimientos de las entidades financiadoras.

Para las asociaciones más grandes la preparación de un proyecto es quizás menos problema, pueden dedicar personas y recursos a la tarea de pensar y redactar proyectos. Ahora bien, las pequeñas asociaciones, que no olvidemos son la inmensa mayoría, no están preparadas para este esfuerzo adicional. Seguramente, para poder afrontar este difícil reto, las asociaciones más pequeñas tienen que **colaborar entre ellas** y presentar proyectos conjuntos a las instituciones públicas y privadas. La colaboración asociativa en el campo de la financiación está poco desarrollada, pero seguro que en los próximos años sufrirá un incremento cualitativo y cuantitativo importante.

6. Conclusiones

A modo de conclusión y sin ánimo de ser exhaustivos os ofrecemos algunas reglas básicas que cualquier asociación ha de tener en cuenta en una campaña de captación de fondos:

- Es necesario asegurarse que la organización está preparada para iniciar una acción de estas características. En otras palabras, **hay que tener la casa en orden** antes de embarcarse en ninguna campaña.
- Los fondos de la campaña han de captarse para **un proyecto concreto**. Las personas y/o organizaciones que colaboran con una asociación quiere saber a que va dedicado exactamente su dinero.


Las organizaciones no gubernamentales de desarrollo más serias tienen muy bien aprendida esta lección, y ya no piden dinero para "los pobres del tercer mundo", sino, por ejemplo, para una beca de escolarización, para la construcción de un pozo, etc. Las personas de La Farola, el periódico de los sin techo que se vende en varias ciudades españolas, lo tienen también muy claro, y en cada periódico nos recuerdan que el 75% del precio de venta es para el vendedor y el 25% restante son para gastos de edición.

- La campaña ha de tener **una persona responsable** que la dirige y le da seguimiento de cerca. Esta persona no sólo es la encargada de motivar a las personas de la organización para conseguir los fines perseguidos, sino que coordina todos los aspectos de la misma.
- La campaña ha de estar **planificada con muchísimo detalle de antemano**. No se puede empezar una acción de captación sino se ha preparado cuidadosamente, y se ha estudiado cada uno de los pasos de la misma.
- Una vez realizada la campaña hay que **informar** a las personas que han contribuido en la misma.

Un ejemplo excelente lo encontramos en el boletín del mes de abril de la asociación catalana *Amics de la Gent Gran*. El subdirector de la entidad da las gracias a todas las personas que han apoyado financieramente a la entidad y explica detalladamente la distribución de cada 1.000 pesetas donadas:

Ptas. Programa	Ptas. Programa
83 Seguimiento a domicilio	51 Acogidas
161 Estancias Terapéuticas	49 Animación de residencias
56 Acompañamiento a la muerte	45 Fem via (apoyo puntual)
101 Fiesta de la Primavera	109 Fiesta de Navidad
34 Familias que acogen	46 Salidas de día
103 Formación de voluntarios	162 Gastos de administración

Seguramente una de las cosas más difíciles al escribir sobre la financiación en el mundo asociativo en España es



conseguir datos sobre dónde obtienen el dinero las organizaciones no lucrativas. Muchas asociaciones tienen “miedo” de enseñar sus cuentas anuales a los socios, colaboradores y/o donantes. Naturalmente que hay excepciones, prueba de ello es los datos que hemos aportado en este artículo de diferentes asociaciones catalanas. Pero en este punto hay que ser claros y el mensaje es único: las organizaciones no lucrativas tienen que hacer un gran esfuerzo para ser **TRANSPARENTES**.

La pregunta inmediata es clara: ¿Por qué la transparencia? ¿Qué tiene que ver la transparencia con la captación de fondos? Se nos ocurren tres motivos principales. Primero, una asociación de la índole que sea **que no presenta claramente sus cuentas anuales genera desconfianza**: “¿Tendrá la asociación algo que ocultar?”, “¿Quizás las cuentas están mal llevadas?”, “¿La Junta Directiva se gasta todo el dinero en comidas y viajes?”, etc. Sólo si las asociaciones son transparentes serán capaces de generar confianza en la sociedad.

Segundo, es cierto que todas las asociaciones son independientes, pero su rol en la sociedad es contribuir a mejorar la calidad de vida y a defender una serie de valores. Por tanto, **hay que rendir cuentas claras a la sociedad**. Esto significa explicar qué proyectos y actividades se han realizado, y cómo éstos se han financiado. También es importante explicar cuánto dinero de la entidad va dedicado a mantener la estructura de la misma, y cuánto realmente revierte en la sociedad. Pensemos que, si todas las organizaciones no lucrativas son transparentes, podremos fácilmente desenmascarar a aquellas personas que han constituido “pseudo-asociaciones” única y exclusivamente para su lucro personal.

La Memoria Cero de la *Fundació Catalana de l'Esplai* es un buen ejemplo de transparencia en la captación de fondos y de rendir cuentas a la sociedad. La memoria explica el nuevo proyecto de esta Fundación que ha surgido a partir de la experiencia de más de 25 años de un grupo de personas de la comarca del Baix Llobregat que vienen trabajando en la educación en el tiempo libre y el desarrollo del asociacionismo. En sus páginas se repasa con detalle el trabajo que están realizando las entidades que forman esta nueva Fundación, y explican los objetivos de

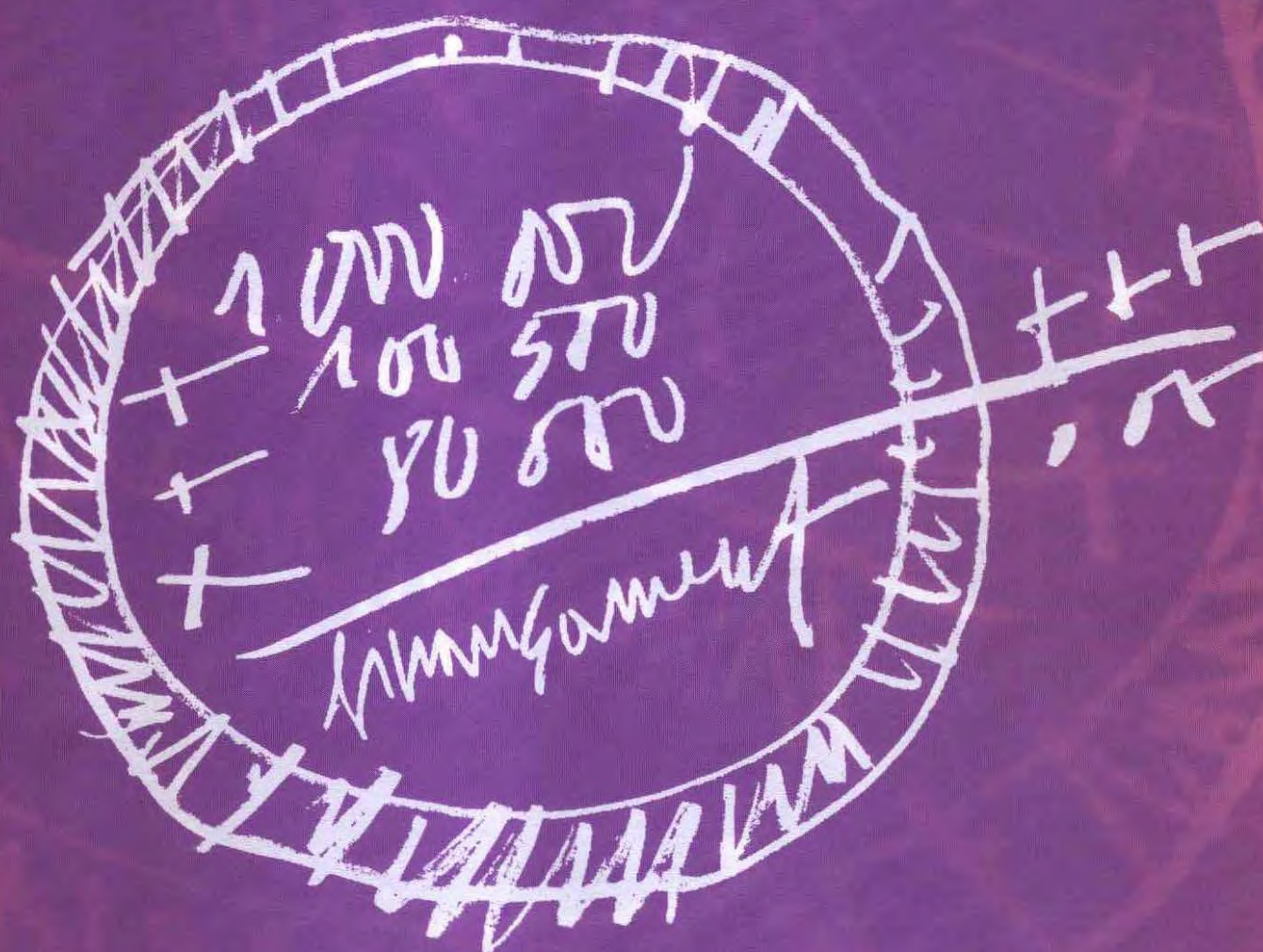
futuro. Su lectura no sólo permite un conocimiento profundo de la entidad, sino que genera confianza.

Tercero, son organizaciones que reciben importantes cantidades de dinero de las administraciones públicas, y conviene no olvidar **que este dinero es de los contribuyentes**, de todos nosotros ciudadanas y ciudadanos que pagamos nuestros impuestos. Si las asociaciones fueran transparentes podrían luego exigir la misma transparencia a la administración.

En Catalunya subsectores culturales con gran tradición y importancia como el del canto coral y el teatro están siendo descuidados por las administraciones públicas.⁵ En estos últimos años cuando las asociaciones culturales van a solicitar dinero para sus proyectos a las administraciones públicas catalanas siempre se responde de la misma manera: “no hay dinero, hemos de hacer un esfuerzo conjunto administraciones y asociaciones para cumplir los objetivos de Maastricht.” Es entonces cuando los directivos de las asociaciones culturales catalanas han de poner cara de ignorantes y, olvidar que la culpa no es de la integración europea sino que el dinero dedicado a la cultura hace años se viene dedicando a las grandes obras. En otras palabras, olvidar que los responsables políticos de este país han decidido que corresponde a las administraciones públicas construir grandes infraestructuras culturales, y esto es prioritario, más que educar en las nuevas generaciones el gusto por la música, el canto coral, el teatro, la danza, el arte contemporáneo... Y lo que es más grave, esto es más importante que el que todas las familias tengan acceso a escuelas de calidad, que los jóvenes tengan viviendas a precios asequibles, que los transportes públicos sean ecológicos y eficaces, etc.

En definitiva, las asociaciones necesitan ser transparentes para poder realizar una función que las ciudadanas y ciudadanos esperamos de ellas: **que sean la “voz crítica” de la sociedad**. Y que cuando los políticos pierden la realidad de vista, y nos quieren hacer creer que la ópera o el fútbol son de “interés general”, las asociaciones lo tienen que poder denunciar sin que les tiemble la voz, porque ellas han rendido claramente sus cuentas y pueden exigir a las instituciones que hagan lo mismo. Un ejercicio democrático.⁶

Las asociaciones para la financiación



Los recursos propios de las asociaciones para su autofinanciación

Sara Pons y Elena Torrent, Comunicació i Mecenatge

0. Introducción

Si pudiéramos preguntar al conjunto de las asociaciones de nuestro país cuáles son sus mayores preocupaciones en su quehacer cotidiano, que duda cabe que una de las respuestas más ampliamente nombrada sería cómo encontrar nuevas vías de financiación.

Hasta hace bien poco, la mayor parte de las asociaciones basaban su financiación en las diferentes subvenciones que recibían por parte de las Administraciones Públicas. Si bien éstas nunca fueron suficientes, permitían poder mantener el funcionamiento de la asociación y realizar algún que otro proyecto. Las subvenciones eran, excepto en contados casos, el ingreso económico más importante que recibía la asociación durante el año. En consecuencia, la dependencia económica de las asociaciones respecto a las administraciones provocaba que en muchos casos no existiera una distribución equitativa de los ingresos.

Actualmente, el recorte presupuestario de las administraciones públicas ha producido un cambio cada vez más patente en el plan de financiación de las asociaciones puesto que las subvenciones, en el caso de ser otorgadas, están siendo congeladas e incluso recortadas en su mayor parte.

Por otro lado, progresivamente, las administraciones prefieren poder cogestionar los servicios que ofrecen las asociaciones en lugar de meramente conceder subvenciones.

En consecuencia, los ingresos provenientes de las administraciones no pueden seguir siendo las únicas fuentes de financiación de las asociaciones sino que han de convertirse en **una fuente más** de recursos económicos.

Esta nueva realidad se traduce, a nivel asociativo, en un cambio global de planteamiento en su plan de financiación: cada vez son más las asociaciones que están empezando a reflexionar muy seriamente sobre la necesidad de encontrar el equilibrio adecuado en la distribución de ingresos de la asociación.

La clave del éxito de la financiación asociativa se basará de este modo, en años futuros, en la habilidad que tengan sus dirigentes para encontrar nuevas vías de financiación, sin caer de nuevo en el error de confiar en **una** única fuente de ingresos.

El sector asociativo empieza, por tanto, a plantearse la importancia que sin duda tiene conocer el funcionamiento y las posibilidades de las principales vías de financiación a las cuales puede acceder.

Consideramos que las principales vías para la financiación de la asociación son:

- Socios y donantes
- Servicios
- Actividades promocionales
- Merchandising
- Control de gastos
- El patrocinio, la esponsorización y el mecenazgo empresarial
- Las subvenciones y convenios de las administraciones públicas municipales, de la comunidad autónoma y del Estado.
- Las subvenciones y ayudas de la Unión Europea

Las cinco primeras vías –socios y donantes, servicios, actividades promocionales, merchandising y control de gastos– dependen exclusivamente de la capacidad tanto creativa como ejecutiva de la propia asociación y se expondrán a lo largo del texto extensivamente, ya que suponen la base para la autofinanciación de la asociación.

Respecto a las tres últimas fuentes, dependen tanto de la capacidad de la propia asociación como del interés de diversos agentes externos en financiar dicha asociación y, aunque hemos querido citarlas con la intención de poder ofrecer una visión global de los recursos económicos con los que pueden contar las asociaciones, no las desarrollaremos en profundidad ya que en otros apartados del dossier quedan ampliamente contempladas.

1. Recursos para la autofinanciación de las asociaciones

Tal y como hemos citado anteriormente, consideramos que son recursos de autofinanciación propios de las asociaciones aquellos que dependen exclusivamente de la capacidad creativa y ejecutiva de la propia asociación.

Teniendo en cuenta que dentro del sector asociativo existe una gran diversidad en cuanto a la experiencia, tipología, tamaño, capacidad de acción, etc., de las asociaciones que lo componen, es necesario entonces tener en cuenta que los diferentes recursos propios de autofinan-

ciación que se expongan en el presente documento deberán luego ser adaptados a cada una de las necesidades y capacidades de la asociación que desee ponerlos en práctica.

Así mismo, también sería recomendable que aquellas asociaciones que decidieran empezar a trabajar cualquier tipo de recurso de autofinanciación, realizaran con anterioridad un sincero análisis de su situación actual como asociación, valorando cuáles son sus puntos fuertes y sus puntos débiles, marcando los objetivos a corto, medio y largo plazo que se pretendan alcanzar y diseñando las estrategias necesarias para conseguirlo.

1.1. Socios y donantes

Sin querer extendernos ampliamente respecto al papel que juegan los socios y donantes en la financiación de la asociación —ya que dicho tema queda recogido ampliamente en otro apartado del presente dossier—, queremos destacar que, en muchos casos, la principal fuente de autofinanciación de cualquier asociación deberían ser sus propios socios.

En el momento en que una asociación es capaz de autofinanciarse en gran medida mediante las cuotas de sus asociados, está alcanzando un doble objetivo: por una parte, ha sabido comunicar a su público objetivo cual es su misión y la importancia que tiene adoptar un compromiso activo ante la asociación para facilitar así la consecución de sus objetivos, aún cuando dicho compromiso sea meramente económico; por otra parte, la asociación ha obtenido una independencia económica no fluctuante según la situación política del momento.

En este sentido, cabe destacar la importancia que debería darle cualquier asociación a la figura del socio, hasta ahora un tanto descuidada. Es necesario que las asociaciones no sólo tengan en cuenta a sus socios a la hora de cobrarles la cuota, sino que exista un “feed-back” continuo entre la asociación y sus asociados, haciéndoles sentir partícipes en todo momento de los objetivos alcanzados. Los socios y los voluntarios son el principal capital con que cuenta la asociación y, por tanto, deberíamos darles la importancia que sin duda tienen.

1.2. Servicios

Si los socios y donantes deberían, en muchos casos, ser la principal fuente de autofinanciación de las asociaciones, la adecuada gestión de algunos de los servicios de las asociaciones pueden llegar a ser su segunda fuente de autofinanciación. De este modo, nos encontramos con asociaciones que dentro de sus objetivos realizan servicios del tipo: publicaciones de libros, atención domiciliaria, centros de documentación, organización de cursos de formación, servicio de ludotecas, etc.

Es importante que la decisión de crear un servicio responda al cumplimiento de los objetivos asociacionales, así como a la creación de una fuente de ingresos. Así entendido, los servicios que pueda prestar una asociación, si deseamos que aporten ingresos, no deberían ser nunca deficitarios y siempre deberían gestionarse con la máxima calidad.

No obstante, a menudo encontramos ejemplos de servicios deficitarios pero esenciales por naturaleza para el cumplimiento de la misión de la asociación. Así, por ejemplo, una asociación que tenga como misión cubrir las necesidades básicas de los indigentes y detecte la necesidad de ofrecer un servicio de comedor lo hará lógicamente de manera gratuita, puesto que los usuarios del servicio no estarían en disposición de financiarlo. La financiación del servicio correría por tanto a cargo del dinero de administraciones públicas o de los socios y donantes.

En cambio, en otro supuesto la misma asociación del ejemplo anterior podría realizar cursos de formación dirigidos a trabajadores sociales que analizaran la problemática de la indigencia. Estos cursos sí podrían plantearse como una fuente de autofinanciación para la asociación estableciéndose así una cuota de inscripción.

Puesto que a lo largo del documento estamos desarrollando aquellos recursos que pueden ser una fuente de autofinanciación, centraremos el resto de la exposición en este tipo de servicios del segundo ejemplo.

Los servicios, deben nacer de la detección y análisis de las necesidades y/o demandas que dentro del campo de actuación de la asociación puedan existir. Partiendo de esta base es recomendable tener en cuenta los siguientes factores que, sin duda, pueden ayudar en gran medida al diseño y posterior puesta en marcha de los servicios:

- Ser creativos e imaginativos a la hora de diseñar los servicios.
- Averiguar si ya existen otras asociaciones que ofrezcan los mismos servicios que se quieren crear; estudiar cuales son los puntos fuertes y cuales las carencias de estos servicios.
- Valorar si vale la pena crear un servicio que ya oferta otra asociación. En caso afirmativo, ver de qué modo podemos complementarlo y al mismo tiempo diferenciarlos.
- Planificar previamente a la puesta en marcha del servicio sus objetivos a corto, medio y largo plazo.
- Diseñar las estrategias necesarias para que los objetivos puedan llegar a cumplirse.
- Contar con los recursos tanto humanos como económicos que permitirán poner en marcha los servicios creados, puesto que si bien una gestión eficaz y rigurosa supone que a medio plazo los servicios sean una fuente de autofinanciación, no hay que olvidar que para empezar es necesario hacer una inversión económica.

- Estudiar cuáles pueden ser las ventajas económicas que pueden ofrecerse a los socios de la asociación, en caso que deseen ser usuarios de los servicios creados.
- Tener presente que frecuentemente los servicios que puedan ofertarse tienen como principal competencia determinadas empresas privadas, por lo que la importancia de gestionarlos con calidad es primordial.

Una vez contemplados estos factores –además de aquellos que la asociación considere oportunos–, la puesta en marcha de los servicios puede hacerse efectiva.

Si bien la gestión de los servicios es lo suficientemente interesante y compleja como para poderle dedicar un dossier completo, sólo queremos enfatizar dos aspectos imprescindibles a la hora de gestionar un servicio: por un lado, la importancia de gestionar los servicios con rigurosidad en cuanto a la gestión financiera se refiere y, por otro lado, la importancia de realizar controles de calidad que permitan que los servicios puedan mejorarse constantemente evitando así caer en cualquier tipo de estancamiento y poder así prestar un servicio competitivo.

Se nos plantea otra cuestión hoy en día en boga en relación al posible olvido de la función de “lobby” o grupo de presión de una asociación en pro de la gestión de un servicio que aporte recursos económicos. Pensamos que es importante encontrar un punto de equilibrio donde, por un lado, puedan gestionarse servicios y, por otro lado, siga realizándose una función de “lobby” primordial para los objetivos de la asociación.

Por último, sólo destacar que somos conscientes que empezar a gestionar los servicios con calidad y encontrar las vías adecuadas para su promoción forma parte de una nueva cultura emergente dentro del sector asociativo que, sin duda, necesitará tiempo y preparación para lograr resultados óptimos.

1.3. Actividades promocionales

Las actividades promocionales de una asociación son sin duda alguna el lugar idóneo para dar rienda suelta a la imaginación y creatividad de sus miembros. Por tanto, en el momento que una asociación decide realizar una actividad promocional para obtener ingresos tiene casi tantas posibilidades de elección como ideas surjan al respecto. Las actividades pueden ser tanto la organización de una cena en el barrio cuya recaudación se destine a poner en marcha un nuevo servicio de la asociación, como la organización y posterior exhibición por todo el país de una exposición de pintura que permita obtener unos ingresos fijos.


Así pues, se consideran actividades promocionales aquellas que tienen como objetivo exclusivamente la promoción o difusión de los objetivos de la asociación, y también aquellas que combinan este objetivo de promo-

ción con un objetivo de recaudación financiera. A efectos de este dossier y puesto que estamos tratando el tema de la autofinanciación, nos centraremos en este segundo tipo de actividades promocionales que buscan tanto la difusión de la asociación como la recaudación de ingresos para la asociación.

En el momento de decidir realizar una actividad promocional, hay un conjunto de factores que es imprescindible tener en cuenta, porque determinan en buena parte el éxito o el fracaso de la asociación. Estos factores son:

- Establecer claramente los objetivos que se pretenden alcanzar con la actividad promocional en cuestión y asegurar que estos objetivos sean conocidos por todas las personas que implicaremos en la organización del acto. Se trata, por tanto, de decidir básicamente si la actividad servirá únicamente para promocionar la asociación o si también se aprovechará la oportunidad para recaudar dinero.
- Definir muy claramente qué tipo de público pretendemos atraer teniendo en cuenta que, a veces, resulta interesante que este público tenga el mismo perfil socio-económico que los socios, para que luego las personas que asistan a la actividad puedan interesarse en suscribirse como socios de la asociación.
- Mediante el sistema de la tormenta de ideas –“brainstorming”–, desarrollar una lista de actividades o eventos, y en un segundo momento analizar cada una de estas actividades bajo el prisma del tipo de público que deseamos atraer al evento: ¿Les gustará?, ¿Vendrán?
- Analizar y estudiar esta lista a la luz de la inversión económica previa que estamos dispuestos a realizar para la organización de la actividad y los gastos que se deriven.
- Decidir si nos vemos capacitados para organizar solos esa actividad promocional o bien necesitamos la ayuda de una empresa experta.
- Decidir el tipo de publicidad que queremos dar al acto teniendo en cuenta que este tipo de actos o actividades contribuyen a formar la imagen pública de la asociación y, por tanto, el diseño conceptual y la publicidad del acto deberán ser coherentes con la misión de la asociación así como con su plan general de comunicación.
- Cualquier actividad que desee realizarse deberá ser rigurosamente planificada, no dejando lugar a la improvisación de última hora. El éxito de cualquier actividad depende, principalmente, de su buena planificación.

Así mismo, si hablamos de actividades que supongan una continuidad, tan importante como la planificación es la posterior gestión –retomando el ejemplo de la exposición de pintura itinerante por todo el país, la aso-



ciación no tendría que tener ningún miedo en ceder la gestión de dicha exposición a una empresa privada especializada, dejando claro en todo momento contractualmente la gestión de la empresa y el beneficio de la asociación—.

- Finalmente, es posible en algunos casos conseguir financiar parte de la inversión económica y gastos iniciales para la organización de la actividad promocional, mediante la esponsorización o patrocinio de una empresa a cambio de una contrapartida publicitaria.

Teniendo en cuenta todos estos factores, así como otros que pueda considerar oportunos la asociación, las actividades promocionales que se realicen pueden llegar a suponer una importante fuente de financiación para la asociación.

1.4. “Merchandising” o venta de productos

El término “merchandising” como sinónimo de “venta de productos” está siendo cada vez más utilizado en el sector asociativo, si bien dicho término significa mucho más que la simple venta de productos como camisetas, gorras, mochilas, pins o mecheros. El “merchandising” contempla también otros muchos puntos como por ejemplo el diseño del embalaje del producto y su situación en el punto de venta.

Sin querer entrar a cuestionar en estos momentos si la utilización de dicho término es o no la correcta, hablaremos en el presente documento del “merchandising” o venta de productos indiferentemente, como recurso de autofinanciación asociativa que permite a la asociación por un lado, aumentar sus ingresos y por otro, potenciar su imagen pública.

El primer factor que debe tener en cuenta cualquier asociación que decida obtener una serie de productos para su posterior venta, es el hecho que será necesario hacer una inversión económica que permita adquirir dichos productos.

Si bien esto puede parecer obvio, no todas las asociaciones cuentan con los recursos económicos necesarios para poder realizar dicha inversión, de modo que será necesario preveer el gasto que supone esta primera compra y estudiar cuál es la mejor manera de poder asumirla económicamente.

Partiendo de la base que la asociación ya cuenta con el presupuesto necesario para hacer la primera inversión en productos de venta, un segundo factor a tener en cuenta es la correcta elección de los productos.

En este aspecto, cabe destacar que es importante dejar de lado los gustos personales y estudiar el tipo de público al cual dirigiremos los productos —que no tiene que coincidir, forzosamente, con el público objetivo de la asociación—. Dicho de otro modo, los productos que la aso-

ciación decida poner a la venta deberán estar acordes con los gustos y demandas de las personas que los van a comprar, sean o no socios o usuarios.

Por cierto, un pequeño truco: es importante intentar que en el diseño de determinados productos —por ejemplo, en la estampación de camisetas— puedan colaborar personas relevantes que, cediendo sus obras, hagan pública su simpatía a la asociación y, por otro lado, supongan un valor añadido al producto.

Una vez decididos los productos que quiere vender la asociación, el siguiente paso será la elección de los proveedores.

Actualmente, la oferta que existe es tan amplia que los proveedores pueden ser desde cooperativas sociales de Comercio Justo hasta empresas privadas que se dediquen a la venta de productos promocionales.

Antes de la elección definitiva, la asociación deberá valorar cuestiones tan diversas como el precio, la calidad, el diseño, la forma de pago, la utilización de materiales ecológicos, la importancia de comprar a proveedores que a su vez destinen sus beneficios a fines sociales, etc.

Sea cual sea la elección, sin duda tendrá que ser coherente a todos los niveles con sus objetivos como asociación.

Pero de poco servirá tener productos para vender si no se ha diseñado previamente su estrategia de comercialización —de todos es conocido el hecho que muchas veces, el stock de productos queda almacenado durante años en la asociación por no haber planificado antes la manera de comercializarlo—.

Las estrategias de comercialización posibles son muy diversas: una primera opción puede ser la creación de un espacio dentro de la propia asociación —normalmente el espacio de la recepción— en el cual puedan estar expuestos los diferentes productos de venta; otra posibilidad puede ser comercializar ciertos productos de la asociación mediante canales comerciales habituales; una tercera opción sería vender los productos durante el transcurso de las actividades promocionales de la asociación —durante un concierto que organice la asociación, durante el transcurso de unas jornadas culturales, etc.—; así mismo, incluso algunas asociaciones con recursos económicos suficientes han creado tiendas cuyo único objetivo es vender los productos promocionales de la asociación —en este caso, previamente sería necesario estudiar diversos factores como puede ser el régimen fiscal que comportaría la creación de la tienda—.

Si bien existen muchas más opciones de comercialización que podríamos citar —teniendo en cuenta además que el hecho de elegir una de ellas no supone desechar el resto—, deberá ser la propia asociación que elija aquellas que le supongan un menor coste y a la vez, puedan reportarle un mayor beneficio.

Por último, es importante tener en cuenta que tanto el nombre como el logotipo de la asociación deberá aparecer en todos sus productos. La habilidad consiste en vender algo bonito y deseable sin realizar demasiada "propaganda" de la asociación. ¡Cuidado pues con el tamaño de los logotipos en las camisetas!.

1.5. Control de gastos

Normalmente, cuando pensamos en recursos de autofinanciación asociativa pocas veces reparamos en el hecho que el recurso más cercano a las asociaciones y a la vez, el más obviado, es el control de los gastos de la propia asociación.

Dicho control, si bien no puede considerarse una fuente de financiación —mediante su aplicación no se consigue que aumenten los ingresos de la asociación—, permite que el presupuesto que la entidad destina a determinados gastos pueda reducirse en gran medida. Es decir, con tono humorístico podríamos afirmar que una de las mejores maneras de ingresar es gastando menos.

Para conocer cómo ejercer un correcto control de gastos, existen ya numerosas publicaciones así como cursos de contabilidad en los cuales se enseñan diferentes mecanismos, por lo cual no nos extenderemos al respecto.

Al margen de dichos recursos contables, un factor decisivo a la hora de poder ejercer un control eficaz de los gastos es disponer de una buena capacidad de negociación. Esta capacidad permite a las asociaciones poder negociar la mayor parte de los gastos habituales (imprenta, material de oficina, alquiler del local, pólizas bancarias, etc.) que, siendo una partida realmente importante en el presupuesto de muchas de ellas, en gran medida son los más difíciles de autofinanciar ya que existen pocas fuentes de financiación externas a la asociación —empresas y administraciones públicas— que dejen asumirlos.

Sin duda, creemos que para poder disponer de una buena capacidad de negociación es imprescindible que el sector asociativo reflexione sobre dos de los principales aspectos socio-económicos que afectan al conjunto de asociaciones que lo componen:

El primer aspecto a destacar sería el hecho que el sector asociativo está siendo considerado actualmente en muchos estudios como un sector cada vez más importante en la economía del país. No en vano mueve miles de millones de pesetas anuales.

Si bien son muy pocas las asociaciones que tienen un presupuesto realmente elevado, no debemos olvidar que el sector asociativo está formado por miles de pequeñas y medianas asociaciones que, aunque con presupuestos más modestos, forman el grueso del sector y le dan este peso económico.

Un segundo aspecto importante a tener en cuenta es el número de puestos de trabajo que generan actualmente las asociaciones. Según un estudio realizado por la universidad americana John Hopkins, 11'8 millones de personas son contratadas anualmente en el sector no lucrativo sumando la totalidad de contrataciones realizadas en los siguientes países: EEUU, Reino Unido, Francia, Alemania, Italia, Hungría, Japón, Brasil, Egipto, Tailandia e India.

En consecuencia, pensamos que en el momento en que el conjunto de las asociaciones empiecen a tener conciencia de estos dos factores, será posible empezar a trabajar para crear los mecanismos necesarios o adaptar los ya existentes con el objetivo de mejorar las condiciones generales de negociación económica a las cuales están expuestas las asociaciones.

Un factor más a tener en cuenta es que si bien una asociación por sí sola difícilmente podrá mejorar dichas condiciones, las diferentes coordinadoras asociativas —Consejos Asociativos, Federaciones, Coordinadoras de Asociaciones de barrio, etc.— que existen actualmente, pueden jugar un papel vital como plataformas de reflexión, debate y coordinación para que las asociaciones empiecen a afrontar el control de gastos asociativo mediante el trabajo en red.

El trabajo en red podría permitir que aquellas asociaciones con necesidades comunes que decidieran trabajar coordinadamente, pudieran negociar conjuntamente los gastos habituales de la asociación ante sus diferentes proveedores y, por tanto, conseguir mejores condiciones económicas. Por ejemplo, si diversas asociaciones de barrio que actualmente utilizan distintas imprentas, se ponen de acuerdo y acuden a una misma imprenta podrán obtener mejores precios; otro ejemplo podría ser la compra de material fungible: si diversas asociaciones de un mismo distrito compran a distintos proveedores, en el momento que se coordinen para poder comprar conjuntamente a un mismo proveedor podrán también conseguir mejores precios.

Obviamente, si bien éstas son sólo algunas de las estrategias posibles para optimizar el control de gastos, con toda seguridad las asociaciones podrán encontrar nuevas técnicas de control de gastos adecuadas a sus necesidades.

Toni Codina, director de SETEM-Catalunya

Subvenciones 40%, 30% venta de productos, 15% socios y 15% ingresos por servicios: vamos, ahora, por los socios.

SETEM (Servicio Tercer Mundo) es una ONG especializada en la sensibilización de nuestra sociedad sobre los problemas de la cooperación y el desarrollo, y en la formación y envío de voluntarios a países del Tercer Mundo.

Fundada en Catalunya en 1968, su misión es difundir una nueva cultura de la solidaridad internacional.

Actualmente SETEM está formada por 8 oficinas federadas con sede en Barcelona, Palma de Mallorca, Valencia, Madrid, Vitoria, Granada, Zaragoza y Logroño. Así mismo, es miembro de diversas coordinadoras autonómicas de ONGs, de la Coordinadora Española de ONGs para el Desarrollo, de la Coordinadora Española de Organizaciones de Comercio Justo y de la OCCI European Conference.

Siendo una de las preocupaciones de la asociación poder aumentar los recursos propios de autofinanciación, entrevistamos al director de SETEM Catalunya, Toni Codina acerca de los diferentes recursos con los que actualmente cuenta la asociación.

Cuáles son las principales fuentes de financiación de SETEM?

Son cuatro: las subvenciones públicas, la venta de productos, las cuotas de los socios y los ingresos por actividades (por ejemplo, campos de solidaridad y cursos de formación).

De estas cuatro fuentes, cuáles son las que aportan actualmente más recursos económicos a la asociación?

La principal fuente de financiación son las subvenciones, pero no representan más de un 40% de los ingresos, seguido de la venta de productos –un 30%–, las cuotas de los socios –un 15%– y los ingresos por servicios –un poco menos del 15%–.

¿Consideras que esta distribución de ingresos es la idónea para la asociación?

No, nuestro deseo es aumentar los recursos propios. Pensamos que tenemos demasiadas líneas de subvención, con el peligro que esto supone, ya que las subvenciones se obtienen un año pero no hay ninguna garantía que al año siguiente se consigan de nuevo.

Es muy importante que aumenten nuestros recursos propios, sobre todo las cuotas ya que son el ingreso más regular y seguro para una entidad.

¿Como se distribuyen los ingresos de SETEM dentro de las diferentes partidas presupuestarias?

SETEM es una entidad un poco atípica dentro del campo de la cooperación con el Tercer Mundo ya que no recaudamos dinero para proyectos del Tercer Mundo. Nuestra actividad se realiza sobretodo aquí, en nuestro país, para lograr cambios en nuestra propia sociedad.

El principal gasto de la asociación es la contratación de personal –actualmente hay diez personas– y el segundo gasto importante son los gastos de imprenta, ya que realizamos una importante tarea de divulgación y sensibilización pública.

¿Cual es el volumen de voluntariado que movéis?

Es difícil de decir porque los niveles de implicación son muy diferentes. El número de socios que aportan una cuota regular en Catalunya es de 1.200 y de voluntarios con cargos de responsabilidad unas 80 personas en toda Catalunya. Pero son cerca de 6.000 los que colaboran puntualmente en nuestras actividades.

Volviendo a las fuentes de autofinanciación, ¿tenéis diseñada alguna estrategia para poder aumentar el número de socios?

Tenemos diseñado un plan para intentar aumentar el número de socios de la entidad, que nos gustaría poder poner en funcionamiento durante este año.

En relación a los servicios propios, ¿en qué momento SETEM se plantea cobrar por los servicios que ofrece?

Desde el primer momento decidimos cobrar por los cursos de formación y por una gran parte de las actividades.

El hecho de plantear que dichos servicios fueran remunerados, ¿supuso algún problema en la asociación?

No, aunque hay que tener en cuenta que generalmente no cobramos el coste real de las actividades sino bastante menos, ya que el resto se cubre con nuestras otras fuentes de financiación.

¿Cuáles son los principales servicios que SETEM ofrece actualmente?

Los campos de solidaridad, los cursos de formación, el envío de cooperantes y el Comercio Justo.

Los campos de solidaridad, quizás la actividad más conocida de SETEM, están concebidos como una oportunidad para que personas de nuestro país puedan acercarse voluntariamente a las necesidades e inquietudes que afrontan día a día los hombres y mujeres de los países más pobres, siempre en contacto directo con la gente y colaborando en sus propios proyectos para la mejora de las condiciones de vida de su comunidad. Quieren ser un acercamiento respetuoso y responsable a la realidad de otras personas, organizaciones, pueblos y culturas muy diferentes a la nuestra.

Respecto a los cursos de formación, éstos pretenden ofrecer una formación especializada y de calidad, que ayude a comprender las desigualdades Norte-sur y los problemas cada día más complejos de nuestro mundo.

¿A quién van dirigidos estos servicios?

Principalmente, a gente joven de entre 20 y 35 años.

¿Existen otras asociaciones que ofrezcan los mismos servicios que ofrece SETEM?

Algunos servicios se dan también en otras asociaciones, otros no. Aunque no seamos los únicos, en algunas actividades como campos de solidaridad, envío de cooperantes y Comercio Justo, somos la entidad que mueve más gente en Catalunya. Sin embargo, respecto a los cursos de formación no podemos decir lo mismo.

¿Cómo os intentáis diferenciar de estas otras asociaciones?

SETEM tiene cierto prestigio por realizar un trabajo de calidad. De hecho, incluso se nos ve como muy exigentes y que es difícil ingresar en nuestras actividades. Esto no sólo se debe a que pongamos el listón un poco alto, sino a que la demanda que recibimos supera en mucho nuestra oferta.

¿Cómo dais a conocer vuestros servicios?

Mediante mailings, anuncios en la prensa y a través de la red de socios. También tenemos cuatro delegaciones en Catalunya que permiten dar a conocer de una manera más amplia nuestros servicios.

Respecto a la venta de productos, ¿cuándo empezasteis a utilizar el merchandising como fuente de autofinanciación?

El hecho de plantearnos la venta de productos como fuente de autofinanciación surgió progresivamente. No fue fruto de un planteamiento deliberado y planificado, sino que fue apareciendo poco a poco. Aunque últimamente sí que trabajamos con una estrategia y planifica-

ción, en los inicios de la asociación todo fue más espontáneo.

¿Qué tipo de productos vendéis?

SETEM, a través de Alternativa-3, compra productos de alimentación y de artesanía directamente de cooperativas y productores del Tercer Mundo. Con la venta de productos, SETEM, junto con otras organizaciones de Comercio Justo, ayuda a asegurar un apoyo económico continuado a los grupos del Tercer Mundo que luchan en situaciones más difíciles. Esto les permite atender las necesidades principales de la población local y desarrollarse por sí mismos a partir del fruto de su trabajo.

Todos nuestros productos cumplen los principios del Comercio Justo: el salario de los trabajadores ha de ser digno; el grupo productor debe garantizar y promover la igualdad entre hombre y mujer, buscar el desarrollo del conjunto de la población y tener un funcionamiento democrático; la producción debe respetar el entorno social y cultural; y por último, el producto debe ser de calidad.

El producto que actualmente tiene más salida y supone por tanto la principal fuente de ingresos son las camisetas. Sólo en Catalunya, vendemos cada año unas 35.000 unidades.

Las camisetas, proceden de AARONG, una organización de Bangladesh formada por más de 350 grupos locales y que en total da trabajo a 21.000 personas, de las cuales el 85% son mujeres. Las relaciones laborales de esta organización cumplen los principios del Comercio Justo y los beneficios que obtienen se invierten en programas sociales: salud, educación, formación profesional, desarrollo, etc. AARONG contribuye a mantener de este modo 22.890 escuelas en todo el país y a ofrecer atención sanitaria a más de un millón de personas.

Actualmente, SETEM es la única organización que vende este tipo de camisetas, por tanto, es un producto exclusivo. Otro factor que sin duda también hace que se vendan muy bien es la calidad del producto, así como su cuidada presentación y diseño.

Volviendo a la generalidad de los artículos que vendemos en SETEM, no los consideramos sólo un instrumento para generar beneficios sino que también son un importante instrumento educativo y de sensibilización ciudadana. Es por ello que siempre van acompañados de folletos que ofrecen mucha información—incluso el mismo diseño de muchos artículos incorporan un mensaje concreto—.

¿Cuál sería el perfil de las personas que compran vuestros artículos?

El tipo de población que compra nuestros productos es muy variado. Si bien los promotores acostumbran a ser jóvenes, quienes los compran pueden ser personas de todas las edades.

■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

¿Cómo comercializáis vuestros productos, mediante la venta en las tiendas de la propia asociación, mediante redes comerciales externas a la entidad...?

La venta de productos mayoritariamente la realizan los socios, los simpatizantes de la entidad y los participantes de los campos de solidaridad –para ayudar a financiar así los diferentes proyectos solidarios de los campos–.

Aunque la venta también se realiza en las tiendas de la asociación, el porcentaje más grande de venta la realizan los voluntarios recogiendo previamente los productos que van a vender en las diferentes delegaciones de SETEM.

Incluso se da la circunstancia de que la tienda que actualmente tenemos en Barcelona es deficitaria –principalmente por su mala ubicación– aunque decidimos mantenerla por razones ideológicas.

En cuanto a la utilización de redes comerciales externas a la asociación, no se ha utilizado hasta hoy, aunque no descartamos hacerlo en un futuro.

Los voluntarios de SETEM, cuando adquieren vuestros artículos, ¿tienen algún tipo de descuento?

Sí, los socios de SETEM disfrutan de un 10% de descuento en la compra de nuestros productos. Así mismo, cuando ellos contribuyen a la venta obtienen un margen que se destina a financiar la actividad en la cual están participando.

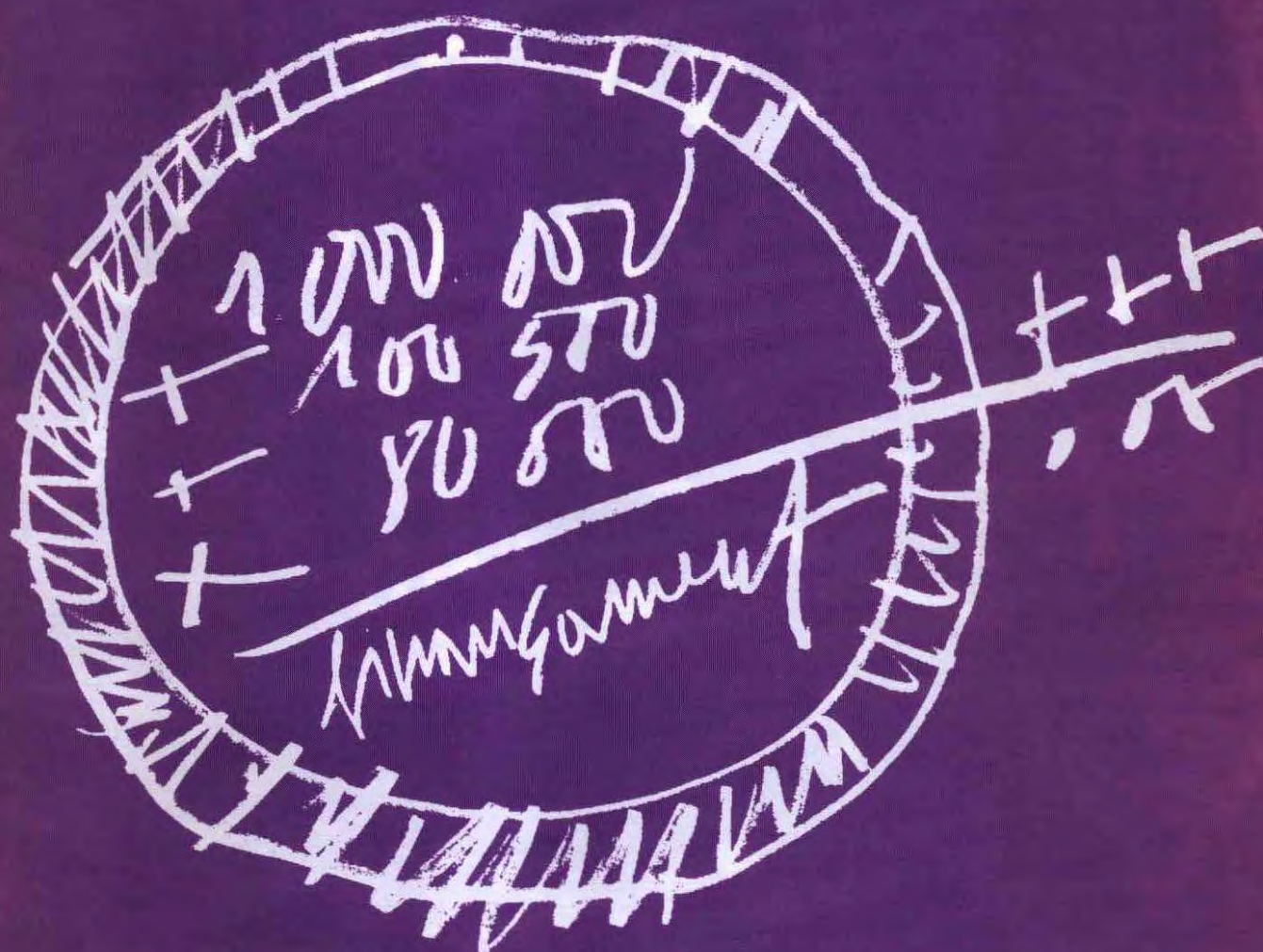
Los ingresos de la venta de productos, ¿se dedican a financiar proyectos concretos o se destinan a hacer posible el funcionamiento de la asociación?

Los ingresos por la venta de productos se destinan al funcionamiento de la asociación, ya que para poder seguir trabajando es indispensable contar con recursos económicos propios. Además, ya comenté que SETEM por opción ideológica no envía dinero al Tercer Mundo.

Y ya por último, ¿realizáis algún tipo de actividad publicitaria para dar a conocer vuestros productos?

Publicamos anuncios gratuitos en la prensa, aunque sólo puntualmente. Tal y como he comentado, la venta de productos no se sostiene en la publicidad sino en el volumen de voluntarios que movemos.

Los socios
para la financiación



Vamos a incrementar a tope nuestros socios en un par de años o por una economía desde los ciudadanos.

Toni Puig, Agencia Municipal de Servicios para las Asociaciones de Barcelona

En las asociaciones no hay pasta. Se habla, continuamente, de dinero. Se llora mucho. Se oyen quejas. Pero, en la mayoría de ellas, el dinero no llega. Y, cuando lo hace, es siempre insuficiente. ¿Llegará algún día con más fluidez? ¿Dispondrán las asociaciones del dinero que necesitan para poder transformar su misión en calidad de vida ciudadana? Yo estoy convencido que sí. Llegarán estos tiempos de mayor bonanza económica. Pero el dinero siempre será insuficiente: siempre hay más necesidades ciudadanas a abordar que dinero para satisfacerlas.

Dinero, pues, hay poco en las asociaciones. Y puede haber mucho más: en algunas –y con un poco de ideas y estrategias– un 50% o un 75% más. Si enfocan diferentemente su financiación. A saber, dejen de obsesionarse en la fuente de financiación única que hoy son las administraciones y opten por la financiación ciudadana, que es la financiación propia del sector asociativo.

Voy, en estas propuestas, a esbozar algo que inicié un día en la Abadía de Montserrat. Mientras comía, preparé unas notas para una conferencia sobre cómo buscar recursos en las fundaciones. Centré mis notas en los recursos económicos. Después publiqué el texto, abriéndolo a recursos varios, en *Recursos con causa.: Boletín de Estudios Económicos*, nº 158, 1996 Universidad de Deusto. Los interesados pueden consultar este texto que, ahora, vuelve a su originalidad: los recursos económicos desde las aportaciones de los ciudadanos, escrito mientras doy unas clases para ONG en la Universidad de Deusto.

1. Asociaciones arcaicas y asociaciones emprendedoras

Financieramente agrupo las asociaciones ciudadanas –especialmente las del voluntariado– en dos grandes grupos.

- **Asociaciones arcaicas.** Son –y hay muchas– aquellas que todavía creen que el dinero para la asociación le lloverá del cielo de la administración pública en forma de subvención, por su cara bonita, o en forma de un convenio más o menos interesante. Son, pues, asociaciones míticas, que viven en los tiempos de dioses y héroes que regalan gracias variadas. Sólo, aquí, es necesario pedir y esperar. Y, después, disfru-

tar. Tal vez, también, es necesario visitar el santuario administrativo y charlar con el gran sacerdote/político dispensador de lluvias económicas. Ya saben que hoy estas lluvias son más escasas. Y, también, menos frecuentes. Pero creen que la administración es su salvación, su banco, su suerte, su lotería. Pobres.

- **Asociaciones emprendedoras.** Son –y cada día hay más– las que trabajan para financiar la asociación desde las aportaciones de los ciudadanos y ciudadanas. Porque tienen claro algo: son asociaciones de ciudadanía activa. Y quieren una economía independiente, propia. Dedican, pues, equipo, trabajo y dinero a financiar la asociación desde las aportaciones de los ciudadanos, desde los socios de la asociación. Que quieren muchos. Y cada día más. Porque ¿qué es una asociación si no le dan apoyo –también económico– los ciudadanos? Es un grupo de amigos. Sólo. Estas asociaciones que apuestan por los ciudadanos y ciudadanas como base de su economía establecen relaciones con la administración y con la empresa para mejorar, en proyectos y servicios, su economía. Y luchan para que haya una ley que, además de sus esfuerzos, facilite la financiación del sector asociativo. Con ellas estoy. Y sé que son el futuro.

2. El equipo asociativo como equipo de financiación ciudadana

La financiación de la asociación es la otra tarea clave de todo el plural equipo asociativo. La primera es la de fijar y proponer una misión, una idea útil para la calidad de vida ciudadana y mundial. Una y otra forman un todo indivisible, compactado. Son las dos caras de la moneda asociativa. Básicas: qué hacemos y con qué pasta lo hacemos.

Ambas cosas dependen del equipo asociativo, que es quien decide. Quien logra la financiación para aquello que los ha asociado. Tema, pues, fundamental: la financiación asociativa va después de la misión y la consigue el equipo asociativo. En las asociaciones, la pela va después de las ideas para una vida más cívica. Siempre.

Dejo la financiación a través de las relaciones con las administraciones, las empresas y otras asociaciones y me centro en los socios y los usuarios: la ciudadanía.

- *El equipo de gobierno o consejo asociativo, junta directiva...* Aquí empieza la financiación emprendedora. Un óptimo equipo de gobierno asociativo hace tres cosas: fija la misión, marca las estrategias básicas para transformarla en vida ciudadana y busca el dinero para que la asociación logre lo que se propone. Todos –soy, aquí, radical– aquellos miembros de un consejo asociativo que no se impliquen en abrir puertas para la financiación de la asociación no pueden estar en ella: ocupan la silla de alguien más útil. Son poco prácticos. A las ideas, hoy, hay que adjuntarles viabilidad, sino no son ideas: son alucinaciones.
- *El equipo directivo asociativo.* Es quien encauza las propuestas para la financiación que sugiere, propone y hacen casi realidad los componentes del consejo asociativo. Y, desde aquí, crea dinámica de trabajo. También hace llegar al consejo asociativo ideas y propuestas para la financiación de la asociación: cómo incrementar socios asociativos y socios colaboradores constantemente. Cómo mantenerlos fieles a la asociación. Cómo lograr que aporten más recursos económicos...

Esta tarea es definitoria del trabajo de un equipo directivo asociativo: de todo él. Debe, pues, dedicarle energías y tiempo. No un día, una vez, cuando hay problemas gordos: continuamente. Para que los socios alimenten la vida de acción asociativa. Se les pide, pues, una actitud proactiva en socios.

En asociaciones medianas y grandes, uno de los componentes del equipo de dirección se especializa en la tarea de la captación, mantenimiento e incremento de socios.

- *El equipo de socios.* Es quien, en el día a día, trabaja para que los socios formen parte activa de la asociación. No sean, pues, los olvidados en el armario que se sacan cuando se necesita dinero. El equipo de socios lo forman dos, tres, cuatro voluntarios y voluntarias cuya tarea es pensar siempre la asociación –y cada uno de sus servicios– no para el socio: desde los socios. A saber, cómo los comprenden, qué desean saber de la asociación, qué les implicaría más directamente en la vida asociativa, cómo hacer que sus aportaciones económicas les resulten fáciles de tramitar y estén orgullosos de colaborar...

El equipo de socios, en el día a día, es más importante que el equipo directivo y el consejo directivo. Porque es quien está en contacto con los plurales socios de la asociación. Y quien, constantemente, sugiere cómo mejorar la relación de la asociación con sus socios actuales. Y próximos.

Una asociación sin un equipo de socios motivado, querido y con resultados es una asociación minusválida, casi arcaica, paralizada.

3. Lo que deben saber estos equipos asociativos sobre los socios: algunas ideas prácticas

Quiero señalar algunas cuestiones. Aparentemente sencillas, de sentido común. Pero, frecuentemente, olvidadas.

- Son los voluntarios y las voluntarias de las asociaciones –con sus profesionales, cuando los hay– quienes obtienen los recursos de los ciudadanos: con ideas para los socios.
- Estos voluntarios y voluntarias han de transformar las ideas en cuestiones estratégicas: en acciones de comunicación, en actos y campañas, en reuniones y propuestas... para los socios y los que todavía no lo son.
- Estas estrategias no deben quedar en el papel, en la discusión: deben marcar el trabajo cotidiano de la asociación.

- Esta cotidianidad, además, debe poseer dos características: calidad en todo lo que se hace para y con los socios. Y competitividad: voluntad y acción manifiesta, en el equipo asociativo, de ser la asociación que mejor se relaciona con los socios y la que, comparativamente, crece constantemente en socios. Esto es clave: en tiempos en que las asociaciones apuestan por socios, los socios apostarán, sólo, por las asociaciones mejores, las que mejor trabajan, las que mejor comuniquen, las que mejor impliquen a la ciudadanía en la asociación. Esto lo puede hacer, fantástico, una pequeña asociación también.

Además, el equipo asociativo, en el trabajo con los socios, debe tener otra cuestión clara: la relación con los socios y su incremento cualitativo y cuantitativo parte, siempre, de una óptima, convincente, transparente y estimulante comunicación.

- ¿Por qué facilitan apoyo de socios a la asociación los ciudadanos regalándole recursos económicos? Porque la asociación comunica, nítida y contundentemente, su misión: lo que propone a la ciudadanía, que es nuclear para ellos, para algún conjunto de ciudadanos, para toda la ciudad o el mundo.
- ¿Qué les motiva a aportar recursos económicos? El estilo personal propio de la asociación en hacer las cosas: eficacia, personalización, entusiasmo, resultados visibles..., que se comunica siempre. Y, en algunas ocasiones, con mucha fuerza. Estilo, pues, y transparencia. La transparencia es otro de los temas clave para la financiación. Transparencia económica: a algunas asociaciones no les gusta mostrar qué procede de la administración, qué de los ciudadanos, qué se gastan en profesionales, qué se gastan en cada servicio o proyecto... Transparencia, también, en las decisiones: descentralización, pues, en los equipos de voluntariado, incorporación de la crítica como instru-

mento de mejora... Y transparencia en los resultados: en lo que se logra y en lo que no.

- ¿Por qué no facilitan los ciudadanos socios más recursos o no dispone una asociación de socios? Porque no facilita que los ciudadanos –socios o, todavía, no– la conozcan, la comprendan, se enamoren de ella y quieran formar parte de su círculo de socios. Comunicar, pues. En un entorno difícil. Esto, también, lo debe tener presente el equipo asociativo en su tarea para los socios. Trabajar para incrementar o mantener los socios es cuestión árdua.
- Hay, en nuestro país, entre los ciudadanos, una baja o desconocida cultura de la cooperación: los ciudadanos, desde las asociaciones, se organizan para solucionarse algunas necesidades. Ellos. Sin la presencia de la administración: somos, demasiado, ciudadanos administrados. Cambiar la cultura del subvencioname/ayúdame administración y avanzar hacia una cultura de cooperación/solidaridad intercudadana no se logra en poco tiempo en los tiempos, además, del mercado: todo se puede comprar. Tiempos, éstos, individualistas. Pero tiempos, también, en que los ciudadanos buscan otro estilo de vida más humano, más cooperante, más relacional.
- Hay, en el sector asociativo, poco interés real en visibilizar lo que las asociaciones hacen –y cómo lo hacen– para sostener e incrementar la calidad de vida ciudadana. Y visibilizarlo con fuerza, con aportaciones y estrategias de sector. Éste es un grave problema para avanzar hacia una cultura de cooperación ciudadana.
- Hay, además, en demasiadas asociaciones, un deleznable conformismo lacrimógeno acocodrilado: con los socios que tenemos, ya va. Más son imposibles. Atroz mentira.
- Hay una ingenuidad creciente: lo que ahora no paga la administración, vendrá vía esponsorización de las empresas. Siempre –qué lata– buscando soluciones fáciles, imposibles. Las empresas pueden ayudar en algún servicio o proyecto. Pocas ayudan al día a día de la asociación. Las empresas ayudan para algo con fuerte interés ciudadano. No están para la cotidianidad.
- Hay, regiendo el sector, unas leyes que impiden –con premeditación y alevosía– que los ciudadanos sean socios asociativos y socios colaboradores muy activos: no hay desgravación fiscal para ellos. Y, cuando la hay para las pocas asociaciones declaradas de utilidad pública –una lista de privilegiadas–, la desgravación es simbólica. Aquí el sector debe asumir que hasta

1997 no ha hecho nada para proponer o forzar una ley de financiación del sector asociativo en la que se contemple una generosa desgravación fiscal para los socios ciudadanos que facilitan recursos económicos a las asociaciones. Claro que, para que esta ley exista, antes debe existir –o existir conjuntamente– una ley de asociaciones que asegure su calidad organizativa, democrática y la transparencia. ¡La ley española es del 64! En el fondo, el sector no se ha movido porque es –o era hasta ayer– arcaico: le era más cómodo depender de la administración.

Así está el patio. Y aquí ha de trabajarse a los socios una asociación, teniendo presente todo esto, pero no sirviéndole de excusa alguna. Desde una asociación con un excelente equipo despierto, lanzado, que trabaja de fuera a dentro, con entusiasmo..., los 365 días del año para mantener e incrementar los socios para la asociación.

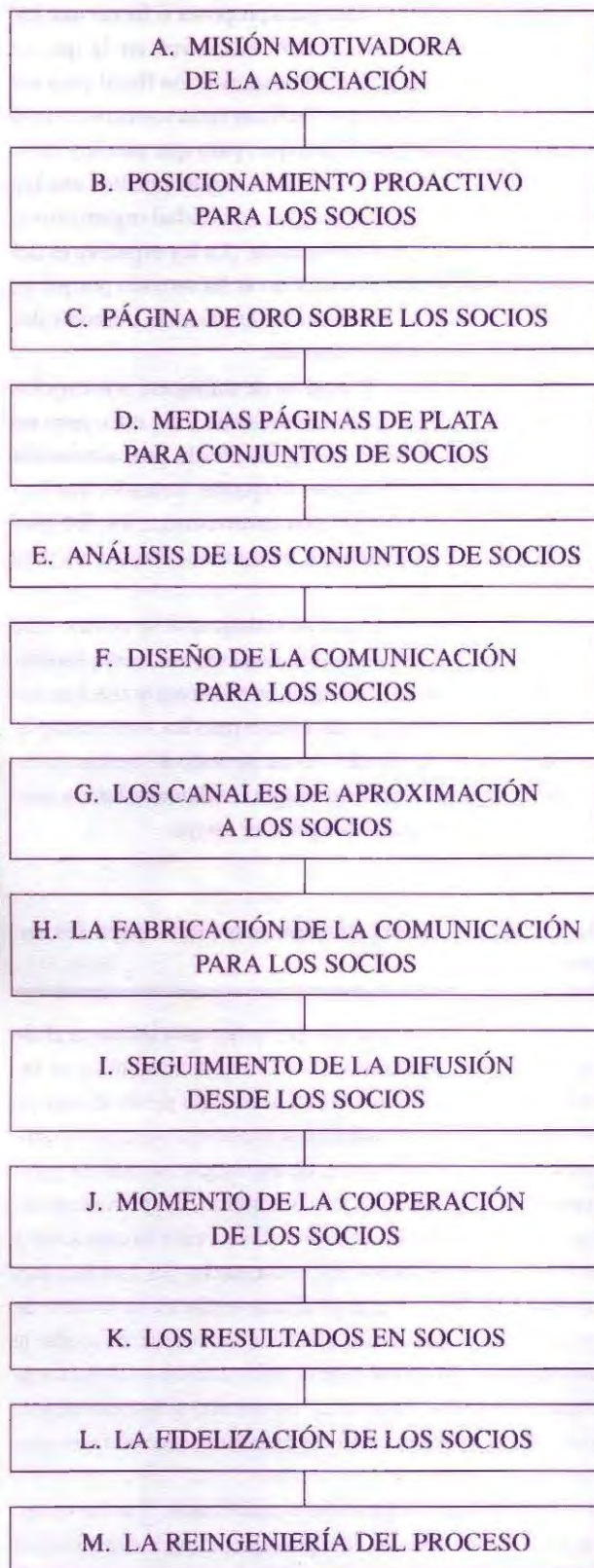
- Y desde una estrategia de trabajo que se centra, ante todo, en la comunicación: una comunicación asociativa que motiva, consigue, incrementa y fideliza socios. Una estrategia de trabajo para los socios propia, con resultados fijados en un período de tiempo límite y asumida como estrategia fundamental de la asociación, a la que todos prestan apoyo.

4. Un plan de comunicación asociativa para los socios

El instrumento que usa el equipo asociativo es el de un plan de comunicación para el mantenimiento y el incremento de los socios. Un plan trazado desde el equipo de socios, el equipo directivo y el consejo asociativo conjuntamente. Un plan, pues, de estrategia asociativa compartida. Un plan propio: jamás copiado. Un plan –esto sí– que tiene presentes los mejores planes para la captación y la fidelización de socios, experimentados por asociaciones de aquí y de fuera. Un plan de este estilo no se inventa de la nada. Surge del estado actual de los socios, de lo que la asociación se propone y de la información cualificada de planes parecidos. Hoy, estar informado sobre estrategias asociativas para los socios es cuestión clave en la asociación.

Un plan que exige trabajo cualificado. Que no se improvisa en una reunión. Un plan que, tal vez, necesitará el apoyo de asesores externos. Un plan, en definitiva, de trabajo para dos o cuatro años.

Voy a trazar, como esquema, el plan para, después, subrayar algunas notas.



A muchas asociaciones este proceso les parecerá complicado, difícil, imposible para su asociación. Se equivocan: es la manera de trabajar. Ésta o una parecida. Los socios —deben tener claro— deben irse a buscar. Uno a uno. Jamás vienen solos a la asociación.

A otras les parecerá que cosas así ya las hacen. Y con pocos resultados. A éstas les digo: tal vez lo hacéis un poco. Que es como no hacer nada.

Voy, pues, a desmenuzar el plan.

4.1. De la misión asociativa a la página de oro sobre los socios

Lo voy a desmenuzar por fragmentos, indicando algunos trazos en los que el equipo asociativo debe poner todas sus energías.

A. La misión motivadora de la asociación. Los ciudadanos y ciudadanas se convierten en socios de una asociación porque la misión que propone hoy, actual, para mejorar o sostener la calidad de vida de un conjunto de la ciudadanía, ellos mismos, la ciudad o el mundo, les parece algo por lo que deben apostar: quiero estar con esta asociación, la siento mía.

Primer problema para la captación de socios: la mayoría de misiones —qué es y para qué sirve una asociación— son cosas generalistas, poco sugerentes, vagas, maravillosamente inalcanzables, poco pensadas para los ciudadanos y sus necesidades cotidianas... Se debe, pues, empezar a trabajar por aquí: por disponer de una misión clara, concreta, sugerente, especializada..., por la que yo, tú, nosotros estamos dispuestos a apostar. Como socios: esto nos va, cuenten conmigo.

Una buena misión no tiene más de 10 palabras. Y entusiasmo.

B. Posicionamiento proactivo para los socios. Hay asociaciones que, cuando las observas en tu trabajo cotidiano, lo de los socios ni les preocupa. Se quedan resignadas —qué palabra tan atroz— con su puñadito de socios. Cuando, además, les propones estrategias para incrementarlos, no se lo creen: ellas no pueden tal cosa.

Ésas, deben repensar si continúan o cierran. Porque los socios de una asociación deben aportar el dinero suficiente para mantener la infraestructura y las actividades básicas de una asociación. Así de contundente.

¿Por qué? Muy sencillo: si una asociación asocia a ciudadanos para proponer, abordar..., una necesidad ciudadana, han de asegurar su viabilidad mínima. Subrayo: mínima. Si no se es capaz, es que aquella asociación no tiene el apoyo ciudadano mínimo para sobrevivir. Debe, pues, cerrar. Las asociaciones en eternos cuidados intensivos, dependientes sólo de la administración, no son asociaciones vivas: son asociaciones moribundas, que contaminan al sector asociativo o son apéndices de la administración.

Disponer de socios, buscarlos, mantenerlos, incrementarlos..., supone querer buscarlos, mantenerlos e incrementarlos: supone dedicarles acción asociativa eficaz, con resultados.

C. Página de oro sobre los socios. La misión es lo que motiva a los ciudadanos y ciudadanas a optar por la asociación: por nuestra asociación. Y motiva a muchísimos.

Pero la misión debe ser repensada y reescrita –con no más de 30 líneas– para que en el escenario económico actual de nuestras ciudades, el paisaje de las variadísimas necesidades ciudadanas, los intereses múltiples de los ciudadanos, la imagen que los ciudadanos tienen del sector asociativo..., tenga toda la fuerza que es necesario posea.

La página de oro sobre socios marca, para los próximos cuatro años, cuál es el mensaje a través del cual la asociación se dirigirá a los ciudadanos: les propondrá la misión y, a la vez, se la dirá de tal manera que les mueva la voluntad para motivarlos a querer estar en la asociación como socios.

La página de oro sobre socios está siempre escrita en el cruce de la razón y el corazón: explica lo que la asociación hace inteligentemente, a la vez que incita a estar en este hacer, imposible sin tu colaboración. Subraya, pues, algunos porqués de la misión en la ciudad y el mundo de hoy, muestra la necesidad que aborda con viveza, explica qué aporta para la calidad de la vida con algunos hechos, señala logros... Y pide sugerentemente y directamente. Con seguridad de respuesta generosa. Sin falsas modestias: se está seguro, se crea confianza.

4.2. De las medias páginas de plata al diseño de la comunicación

Qué decir, cómo trabajarlo activamente y a través de qué se concreta en estos próximos años. Éstas son las tres primeras decisiones.

D. Las medias páginas de plata para conjuntos de socios. La página de oro fija la comunicación para socios. Primer problema frente a esta página: los socios no son unos. Son, como mínimo, dos conjuntos.

- *Los socios asociativos* forman el primer conjunto. Lo forman aquellos ciudadanos y ciudadanas que, conociendo lo que hace y quiere hacer la asociación, se ligan permanentemente a ella: quieren formar parte activa y continuada de la asociación. Serán ciudadanos, pues, que pueden elegir el consejo asociativo, a los que se mantendrá informados de la asociación en facetas distintas... Ciudadanos, además, que pagan una cuota fija mensual, trimestral o anual. Generosa, según sus posibilidades.
- *Los socios colaboradores.* Algunos prefieren llamarlos donantes porque aportan un don, regalo económico para la asociación, ocasionalmente. Me da igual cómo cada asociación los llame. Yo prefiero, aquí, la denominación de socios colaboradores porque, aunque no quieran formar parte continuada de la asociación, se deben cuidar como si tal fueran. Ésta es la cuestión.

Dos grupos, dos conjuntos de socios. Para ellos, la asociación dispone –escribe– dos medias páginas de plata: 15 líneas para cada uno de los conjuntos en las que, desde la página de oro para socios, se concreta qué se dirá a cada conjunto para conseguir que los socios asociativos permanezcan en la asociación, incrementar sus aportaciones, busquen otros socios, sientan la asociación como algo familiar... Y para conseguir que los socios colaboradores comprendan que sin su generosidad puntual –y se espera que repetida– lo que la asociación hace sería menos posible.

Página de oro: el tronco del árbol de los socios. Páginas de plata: dos ramas/páginas que desprenden savia para un fructífero conjunto de socios asociativos y socios colaboradores. Tronco y ramas nacen de la misión asociativa y del trabajo amoroso y esforzado del equipo asociativo. ¿Idílico, paradisíaco? Real, cuando se ven los resultados de trabajar desde estas propuestas que aseguran que se sabe, siempre, qué decir y cómo decirlo. Con ímpetu. Con impacto. Con amor. Con motivación. Idílico sólo para aquellos equipos que se plantean aumentar sus socios, pero no se ponen a trabajarlos: a buscarlos.

E. Análisis de los conjuntos de socios. Hasta aquí el trabajo desde el corazón de la asociación: se debe contar, con palabras sencillas, llenas de sentido, lo que hace, la diferencia de la asociación, el latir cotidiano de su trabajo con los ciudadanos, hechos concretos...

Pero, todo esto, no es suficiente.

Se debe conocer y comprender qué piensan de la asociación sus socios, por qué están con ella, por qué le facilitan economía, por qué no le facilitan más, por qué algunos dejan de ser socios... Se debe, ahora, mirar fuera, trabajar fuera: con los conjuntos de socios.

- Se empieza por los *ciudadanos como socios*. En este barrio o en la ciudad, ¿se conoce nuestra asociación? ¿Cómo? ¿Qué opinan los ciudadanos? ¿Por qué la conocen o no la conocen? Se debe, pues, apuntar lo que realmente saben, piensan, comprenden, opinan..., los ciudadanos sobre la propia asociación. Crudamente. Despiadadamente. Sin ninguna excusa paliativa. A lo bruto.
- Después, se debe fijar la atención sobre *los múltiples y diversos usuarios de la asociación*. ¿Por qué no son socios? ¿Qué se les debería decir para que colaboraran, puntual o continuadamente, en el mantenimiento económico de la asociación que les facilita servicios? Los usuarios son, en las asociaciones, el gran conjunto olvidado, a menudo, de los posibles –y seguros– socios. Vienen, están con la asociación. Y la asociación no les facilita dar un paso más: formar parte de la asociación. Construirla.
- Se continua con los dos grandes conjuntos de *socios asociativos y socios colaboradores*.

- *Socios asociativos.* ¿Cuántos hay? ¿Qué opinan de la asociación? ¿Qué aportan? ¿Por qué lo aportan? ¿Qué se debería hacer para que aporten más? ¿Sienten la asociación como próxima? ¿Están implicados en las decisiones y tareas asociativas? ¿Qué edad media tienen? ¿Qué profesión? Se debe hacer su retrato robot. También a lo bruto.

De este retrato saldrá –seguro– que el conjunto de socios asociativos se puede segmentar: hay subconjuntos de socios con perfiles propios. Tal vez los que hace años que están en la asociación como socios pero su estar es vegetativo, los que quieren más implicación, los que podrían aportar más economía... Hágase y trabájese estos subconjuntos: es necesario conocerlos a fondo.

- *Socios colaboradores.* ¿Existe este conjunto de socios? ¿Quiénes lo forman? ¿Por qué colaboran? ¿Cómo se han informado de lo que se hace? ¿Qué aportan? ¿Qué se les ofrece a cambio? ¿Qué edad y profesión tienen?... Este conjunto puede, como en los socios asociativos, segmentarse para conocer, más en detalle, estos socios. Hágase.
- Además, ahora, piénsese en *el conjunto de ciudadanos* que podrían ser socios colaboradores, pero que no lo son. Y en *el conjunto de usuarios asociativos*. Primer tema, aquí: óptese por algunos subconjuntos de ciudadanos y ciudadanas que, de una manera especial por lo que la asociación hace y propone, pueden estar interesados en conocer y colaborar con la asociación. En el conjunto usuarios, puede segmentarse por usuarios adictos, usuarios intermitentes, usuarios ocasionales...
- Se debe optar, en un principio, por tres o cuatro subconjuntos en el conjunto de los ciudadanos y el de los usuarios. Si es una asociación ecológica, de salud, de cultura..., deberá pensarse en médicos, artistas, intelectuales, ciudadanos inquietos por el medio ambiente...
- Decididos los subconjuntos, se debe analizar ¿qué les interesa en sus vidas? ¿Por qué les puede interesar la asociación? ¿Cómo viven las necesidades en las que la asociación está presente? ¿Hasta dónde conocen la asociación? ¿Cómo y por qué?...
- Los subconjuntos señalan diferencias en la manera de vivir una necesidad, de enfrentarse a la vida con opciones cercanas a la asociación, indica comprensión y confianza en la asociación... Un conjunto es, así, una foto en blanco y negro. El subconjunto, una foto en color, precisa, casi real.
- ¿Por qué es imprescindible este análisis? Muy obvio. Porque si se quiere comunicar algo a alguien, se le debe decir desde lo que él sabe, cree saber, espera... En comunicación, siempre, lo importante es el otro.

El otro conjunto y subconjuntos de socios asociativos. El otro conjunto y subconjuntos de socios colaboradores actuales y futuros. O de ciudadanos y usuarios.

- Otra posible segmentación –interesantísima a trabajar– es ésta: ¿qué conjunto de socios colaboradores pueden estar interesados en pasar a ser socios asociativos? ¿Cómo son? ¿Por qué puede interesarles?...
- Analizar, investigar: dos palabras claves para los socios en un equipo asociativo.

F. El diseño de la comunicación para los socios. Se sabe qué se debe decir –página de oro, medias páginas de plata– y se sabe con qué lenguaje, cómo hay que decirlo: se conoce al conjunto y a los subconjuntos de socios o posiblemente socios. Es pues, el momento de pensar y escribir la comunicación para motivar, mantener e incrementar socios. Y con ella, alguna acción –a veces– para implicar más a los ciudadanos a los que se quiere llegar. A menudo esta acción será una campaña: con motivo de esto o lo otro, se quiere avivar el acercamiento a los socios asociativos, a los socios colaboradores actuales y a los ciudadanos y usuarios próximos para que se hagan socios. Con convicción. Con entusiasmo.

¿Cómo se hace esto? En equipo, siempre. Y es mejor que alguien aporte una primera propuesta. Para diseñar la comunicación sólo hay que cruzar, con gracia, lo que los ciudadanos, los usuarios, los socios asociativos o socios colaboradores piensan, creen, opinan, desean..., y las medias páginas de plata o la página de oro.

- Para dar a conocer la asociación e implicar a los ciudadanos en la colaboración con la asociación para una ocasional aportación económica –léase: campaña general para la promoción de socios–, la página de oro es clave. Estas campañas son interesantes para dar a comprender la asociación, pero aportan pocos socios. Ahora. Hoy. Pero siembran un futuro de socios.
- Para motivar a los usuarios a hacerse socios, si sólo se quiere hacer una campaña general de motivación, debe usarse la página de oro. Pero para subconjuntos de usuarios, se usará la media página de plata para socios asociativos o para socios colaboradores, según se quiera potenciar a unos u a otros. Medias páginas siempre reescritas desde el lenguaje propio del subsector con que se trabaja.
- Para incrementar el acercamiento y las aportaciones de los socios asociativos, en general, se usará su media página de plata, dicha con su lenguaje.
- Para segmentos de socios asociativos a los que se quiere, en especial, acercar e incrementar sus aportaciones económicas, su media página de plata dicha con su lenguaje específico. Concreto. Es la manera de convencer.
- Ídem para el conjunto –o un segmento– de los socios colaboradores que se quiere transformar en socios asociativos. Yo creo que el paso lógico es siempre éste:

ciudadanos y usuarios concienciados del trabajo asociativo pasan a socios colaboradores y terminan en socios asociativos.

- Media página de plata, también, para un subconjunto de ciudadanos —es la de los socios colaboradores— que todavía no son socios de la asociación, pero queremos que pasen de conocer la asociación a colaborar en ella.

Ya se ve, por la sola descripción de la estrategia del plan para los socios, que o hay un equipo que se ocupa de ello o no hay socios. O lo que casi es lo mismo, son pocos. Este equipo trabaja con esquemas como el que aquí trazo: adaptándolos a cada propuesta, a cada necesidad. Se necesita equipo. Y se necesitan recursos económicos: mandar cartas, meterlas en sobres, poner sellos, imprimir folletos, mandarlos... Un socio, hoy, vale dinero. Porque imprimir es caro. Pero más caro resulta a la asociación no disponer de una animada cartera de socios: es su muerte anunciada.

Secuencia, pues, del diseño: primero, opinión de los socios asociativos y colaboradores, o de los ciudadanos y usuarios a los que la asociación quiere acercarse. Segundo, páginas de oro y plata. Tercero, aplicar la página o la media al mensaje de una campaña: mayormente le da a la motivación un carácter más fuerte, concreto. Sé, como ciudadano, que se me pide algo para algo. Ahora.

4.3. De los canales de aproximación al seguimiento de la difusión

Misión convincente, acción activa para estar siempre con la ciudadanía, una página nítida en la que se explicita qué decir para motivar la cooperación de los usuarios, medias páginas más concretas para incitar la participación generosa de los socios asociativos y de los colaboradores, conocimiento exacto y sin excusas sobre cómo conocen los ciudadanos y los usuarios la asociación y los socios asociativos y colaboradores, y diseño de la comunicación o de aquello que se les quiere comunicar para impulsar su participación en la vida asociativa a través de su soporte y sus economías, que son las economías base, indispensables, de la asociación.

Éste es el proceso de trabajo. Ahora se debe proseguir sabiendo que la casa de los socios ya tiene paredes y techo. Falta equipar.

G. Los canales de aproximación a los socios. Se sabe qué comunicar. Ahora es el momento de los canales: dónde o desde dónde comunicar.

- A través de anuncios en periódicos, revistas, emisoras locales de radio y televisión para incitar la colaboración, el acercamiento.
- A través de reuniones explicativas de lo que la asociación hace, se propone, espera de los ciudadanos y ciudadanas que pueden ser socios.

- A través de cartas enviadas —esto es lo más efectivo— a conjuntos y subconjuntos, indicados y otros, adjuntando un folleto explicativo muy claro y que siempre contiene un cupón para facilitar la aportación económica, decidirla por primera vez, optar por un proyecto o servicio de la asociación, con una aportación fija, especial..., según convenga. El problema de las cartas —o lo que hoy se llama marketing directo— es disponer de las direcciones: de las direcciones de ciudadanos y usuarios para que, primero, se hagan socios colaboradores y, como socios colaboradores, una vez al año opten por apoyar un proyecto o servicio concreto. Éste es uno de los secretos del éxito: a los socios colaboradores debe pedírseles siempre para algo concreto, útil, que les guste ayudar. Las direcciones de los socios colaboradores deben actualizarse y quedarse como plata. Porque, con alguna campaña especial, pueden pasar a ser socios asociativos. Éstos deben mantenerse informados, mimados. Y de vez en cuando, lanzar alguna campaña de soporte especial o de incremento voluntario de sus cuotas. Si los colaboradores son plata, estos son oro puro.
- A través de acciones como fiestas, encuentros..., en las que se facilita información a los ciudadanos para que se interesen por la asociación y le den soporte.
¿Cómo decidir cuál es el mejor canal de comunicación?

Fácil: lo deciden los ciudadanos. A saber, el conjunto de ciudadanos usuarios, socios colaboradores o socios asociativos a los que la asociación se acerca. Esta información clave, privilegiada, el equipo asociativo la obtiene en el análisis de los conjuntos de socios posibles o actuales. En este análisis, el equipo debe saber a qué canales de comunicación cada conjunto o subconjunto de socios actuales o posibles le da mayor credibilidad. Éste será, en cada caso, el canal a escoger. Algunos confían en contactos directos, tipo reuniones o entrevistas, a otros les gusta la información desde folletos o acompañados con cartas personalizadas...

H. La fabricación de la comunicación para los socios. Decidido el canal, el equipo de trabajo con socios debe, ahora, adaptar el diseño propio de la comunicación para un conjunto o un subconjunto a las características del canal. Deberá, pues, redactar el anuncio, ha de pensar y redactar el folleto para que todo lo que se quiere comunicar quede claro y atractivo, deberá preparar la reunión, deberá pensar las imágenes de los textos, redactará una carta en la que las tres primeras frases sean claves, se asegurará de que el cupón a rellenar para la colaboración económica sea atrayente y no haya ningún fallo técnico, pensará si el retorno es a cuenta de la asociación...

Finalmente, después de este trabajo suyo, decidirá si necesita y pide la colaboración de un diseñador gráfico, de

un equipo de comunicación, de uno amigo experto..., para que perfeccione lo que se propone, no para que lo cambie según sus gustos estéticos.

Viene, luego, la secuencia de las fotocopias, las impresas, los plazos para entregar los anuncios, ensobrar las cartas y enviarlas... Todo eso es pura técnica: producción o gestión.

I. Seguimiento de la difusión desde los socios. Muy sencillo: ¿han llegado las cartas cuando estaba previsto? ¿Ha salido el anuncio cuando se deseaba? Un poco más complicado: ¿cuál es la reacción primera de los ciudadanos usuarios, de los socios colaboradores y los socios asociativos? Todavía más difícil: es posible, en mi asociación, antes de enviar las cartas o publicar el anuncio hacer una pequeña prueba piloto con un grupo de ciudadanos, usuarios, socios colaboradores y socios asociativos para conocer si realmente motiva, convence y logra aquello que la asociación se propone con la campaña?

4.4. Del momento de la cooperación a la reingeniería del proceso

Estamos en la recta final, el momento de los resultados, el momento esperado.

J. Momento de la cooperación de los socios. Si se trabaja bien hay resultados. A saber: los ciudadanos y los usuarios se interesan por ser socios colaboradores o asociados, los socios colaboradores vuelven a aportar más recursos y algunos quieren ser socios asociativos, a los socios asociativos les parece que pueden incrementar su aportación...

Es, pues, el momento de atender, de escuchar, de acoger. Es el momento de no dejar ninguna llamada, ningún contacto, ninguna sugerencia sin respuesta. Y respuesta personalizada.

Es el momento de tramitar por el banco o caja por giro postal..., lo que los socios dicen.

Y es el momento, fundamental, de dar las gracias. Pero no las gracias frías, formales. Es el momento en el que el presidente de la asociación le escribe a cada socio nuevo o renovado una carta en la que le cuenta en qué se gastará la asociación el dinero aportado, explicándole incluso algunos detalles humanos, técnicos..., e indicándole que cuentan con él/ella, para otras colaboraciones. Porque esta es su asociación, nuestra asociación.

Es el momento también de pensar, para el conjunto de socios colaboradores y asociativos, acciones puntuales de información en que jamás se les pedirá dinero: sólo se les tendrá informados –en familia– sobre lo que se hace en la asociación. Así se pensará en unas hojas mensuales o trimestrales de información sobre logros: sobre la calidad de vida que la asociación logra en los temas en que trabaja gracias a su colaboración.

K. Los resultados en socios. Cuando en la acción se emprende cualquier acción para el incremento o motivación de socios, para implicarlos más en la vida activa de la asociación..., se deben fijar unos resultados concretos, asequibles. Tal vez, incrementar un 15% los socios colaboradores o lograr un 75% de la financiación de un servicio o un proyecto desde los socios asociativos. Los resultados siempre deben ser, pues, medibles. No deben quedarse nunca en bellas y adorables frases.

Terminada la campaña, pasando al momento del retorno, de la verdad, hay que analizar los resultados: qué se quería y que se ha logrado. Por lo tanto, es el momento de la evaluación, de la crítica, de la mejora, de aprender para futuras campañas.

Aquí, también, las excusas sobran: las cosas deben llamarse por su nombre. Y, jamás, un equipo debe caer en el ridículo: si no se ha conseguido lo que se proponía es que los ciudadanos, los usuarios, los socios colaboradores y los socios asociativos pasan. Son un muermo. En definitiva, la culpa es de los otros. Mal: la culpa es siempre de la asociación, que se planteó unos resultados demasiado altos, que lanzó una campaña sólo con frases bonitas y sin conocer a quién se dirigía.

Es éste el momento de la mejora e, insisto, del aprendizaje para una próxima acción. Y es el momento clave de introducir cambios en todo lo que no funcionó o funcionó poco. Aquí, también, sin excusas.

L. La fidelización de socios. Éste es un tema que cada día toma más fuerza en las asociaciones excelentes. Por una razón obvia: es más fácil y económico mantener en activo a un socio colaborador o asociativo que crear uno nuevo. Así, pues, se debe optar por mantener activos, aportantes, entusiasmados a los socios de la asociación. Continuadamente. No una vez al año, por favor.

Todo lo que aporte en este texto respira esta línea de trabajo. Pero voy a apuntar algunos temas más en concreto:

- La base de datos de los socios debe estar, continuamente, al día: una sola base clara.
- Se debe partir de la convicción de que cualquier socio, bien informado y cuidado, quiere permanecer en la asociación. Si por la razón que sea se da de baja, se debe saber y profundizar en su abandono, que será fuente para mejorar el incremento y mantenimiento de socios.
- Ante la lista de socios, continuamente un equipo debe preguntarse qué se hace y qué no se hace y debería hacerse para que confíen en la asociación, totalmente.
- Va bien preguntarse, también, cosas como éstas: ¿por qué facilitan puntualmente recursos los socios colaboradores y no lo hacen continuamente como socios asociativos? ¿Por qué continúan facilitando recursos los socios asociativos? ¿Es posible establecer una nueva relación con los que un día nos indican que no quieren seguir colaborando? ¿Qué hacer con los so-

cios que aportan poco para que aporten mucho más? Con los que nos ayudan, ¿cómo podemos establecer una relación racional y emocional más intensa? ¿Qué cuesta cada socio colaborador y cada socio asociativo a la asociación y qué cuesta perderlo?

M. La reingeniería del proceso. Llegamos al final. Sí, ya sé, esto de motivar, incrementar y mantener los socios es algo complicado. Es verdad. Una asociación debe –repito– dedicarle equipo, trabajo, energía y dinero. Es un trabajo a medio plazo.

Hay otra opción más fácil: esperar que llueva el dinero de doña administración. Es más fácil y peor: no llega. O de las empresas.

Las asociaciones, en estos últimos años, se han interesado por el voluntariado: por incorporar ciudadanos y ciudadanas a su equipo asociativo. Ahora es el momento –hace tiempo que urge– de dedicarse a la economía: a financiar la asociación desde los ciudadanos. Por difícil que sea.

Una asociación, así, debe plantearse un plan de trabajo. Y realizarlo. Con ilusión y profesionalidad: es el plan de trabajo para los socios, consensuado por toda la asociación.

Y cuando este plan termine, a los dos años, por ejemplo –démosle algo de tiempo– es el momento de repensarlo todo, de mejorarlo, de ponerlo en crisis, para optimizarlo. Y para, desde aquí, trazar un nuevo plan: volver a empezar.

Algo tengo claro desde mi trabajo con asociaciones: a las que trabajan así, de esta manera, los ciudadanos las quieren y les facilitan recursos. Asocian, pues, a muchos ciudadanos y ciudadanas a su asociación. Hacen, pues, en definitiva, asociación de ciudadanos.

5. Algunos textos complementarios.

Si te apuntas tú y tu asociación a esa manera de trabajar, tal vez te interese consultar otros textos escritos en esta línea, en este estilo organizativo, siempre con los ciudadanos.

Consulta pues los *Dossiers Associatius* que publica la Agencia Municipal de Servicios para Asociaciones. Planteo, en ellos, elementos que te pueden ser útiles:

- *Porque quiero mi asociación la reinvento.*
- *El día después que reinventamos nuestra asociación.*
- *L'imperfecte comunicador associatiu.*
- *Manual de serveis associatius per a equips de voluntariat: com organitzem, planifiquem i produïm serveis de qualitat en les petites i mitjanes associacions.*

Estos dossiers agrupan y presentan ideas y propuestas para trabajar diferentemente en una asociación: con los ciudadanos, con equipos llenos de entusiasmo y para resultados, con comunicación, con organización... Cuestiones, todas, indispensables y previas a un óptimo trabajo para mantener o incrementar los socios.

Los socios –y con esto termino– no aparecen en la asociación como un regalo arcaico de los dioses. Ni se mantienen activos y confiados porque la asociación es interesante. Nada de eso. Una asociación tiene socios porque los busca: se busca la vida, como dicen los jóvenes. Y los mantiene porque se relaciona con ellos.

Después de los años de las subvenciones como núcleo de muchas asociaciones, ¿qué tal unos largos años de socios?

Cada asociación debe decidirlo. Puede lograrlo.

Xavier Muñoz, Casal dels Infants del Raval

Los socios son fundamentales en nuestra asociación.

El Casal de Infants del Raval de Barcelona es una asociación no gubernamental, independiente y sin ánimo de lucro, que desde 1983 trabaja diariamente por la defensa activa de los derechos más fundamentales de la infancia, a menudo vulnerados en el barrio en el que actúan. El Casal, a través de programas que constituyen un auténtico proyecto socio-pedagógico, abre cada día del año a más de 180 niños y niñas del barrio y a sus familias, la posibilidad de recibir afecto, respeto, educación, formación y convivencia para crecer y conseguir autonomía personal: fuerza para encarar su futuro.

¿Por qué en vuestra asociación los socios son tan importantes?

En primer lugar, entendemos por socio el colaborador que hace una aportación económica fija a la asociación, aunque en el Casal también tiene mucha importancia otro grupo de personas muy cercano al de los socios, que son los colaboradores que hacen aportaciones esporádicas, aunque sin un compromiso de cuota fija.

Los socios son importantes por cuatro razones. En primer lugar, porque suponen un respaldo social al proyecto de la entidad, son gente que deposita su confianza en nosotros y cree en la necesidad de nuestros proyectos. En segundo lugar, los socios, desde la diversidad de sus procedencias, nos dimensionan el hecho de tener presente que el compromiso con la problemática de un barrio que se encuentra en un contexto y en una situación social difícil es una obligación del conjunto del tejido social. En tercer lugar, los socios nos dan mucha independencia porque su colaboración supone un alto grado de autonomía a la hora de trabajar en el barrio. Cuanta mayor es la colaboración de los socios, mayor es la posibilidad de plantear nuevos programas independientes y alternativos, así como de ser críticos. Finalmente, la cuarta razón es la aportación económica que supone para los proyectos que desarrollamos.

¿Cuál es vuestro público potencial en cuanto a socios se refiere?

A la hora de captar socios partiendo de gente que no conoce la entidad tiene mucha importancia el ámbito geográfico: la ciudad de Barcelona. Cuanto más cercana está la gente de las realidades sociales, se tienen más posibilidades de que sintonicen con la problemática que tra-

tamos. Esto no excluye algunos socios de ámbitos más lejanos, incluso del extranjero, pero en principio nos dirigimos a la gente de Barcelona ciudad.

La captación de socios se hace a través de dos vías: mediante campañas específicas y mediante las acciones de comunicación y difusión habitual. A través de las campañas nos dirigimos a una gran variedad de ciudadanos: es una búsqueda determinada por la disponibilidad de la gente, se hace entre profesionales liberales y está muy condicionada por la publicación de directorios públicos. Se trata de conseguir contactar con gente a la cual podamos presentar nuestros proyectos. Últimamente también nos hemos puesto en contacto con otras entidades y colectivos profesionales para hacer envíos conjuntos.

Por lo que se refiere a acciones de comunicación y difusión habitual, a lo largo del año organizamos bastantes acciones: conciertos, conferencias, exposiciones de arte, participamos en jornadas, actos,... El público que acude a este tipo de acciones suele ser gente que está interesada o sensibilizada previamente, que ya conoce la entidad y que acude sabiendo a lo que va.

¿Cuál es el grado de fidelidad de vuestra masa social? ¿Cuánto tiempo permanecen los socios en la entidad?

Afortunadamente el nivel de bajas es muy poco significativo. Con los datos en la mano, vemos como, por ejemplo, desde 1994 hasta ahora, de 366 socios que tenemos se han dado de baja 20, lo cual es muy poco significativo. Normalmente cuando la gente entra se queda en la entidad.

¿Cómo motiváis a los ciudadanos para que se incorporen a la entidad?

Actualmente tenemos una política de imagen y comunicación muy definida respecto a los socios y posibles socios. Esta línea de difusión está teniendo resultados y la gente se muestra receptiva. A nivel de imagen queremos transmitir un mensaje fresco y muy directo, que conecte con la idea de infancia, de los chavales, de una manera que no sea cruda ni morbosa. Por otro lado, a nivel de concepto pensamos que la gente valora que mostremos la realidad del barrio (sus aspectos más desagradables o problemáticos) de forma sutil pero clara. Estas son las líneas de trabajo respecto a la captación de socios.

Otra cosa que la gente valora es la posibilidad que les damos de recibir más información. Cuando alguien hace una petición le respondemos de una manera ágil, transmitiendo que somos una entidad con las puertas abiertas, y no tenemos problema en enseñar lo que hacemos. La gente puede acceder fácilmente a nosotros. Además, intentamos mantener un equilibrio entre el mensaje que damos fuera y la calidad y nivel de respuesta de los programas a las necesidades sociales. Son cosas que la gente capta, y valora.

¿Cuándo y por qué se planteó vuestra asociación posibilidad de optar por los socios como fuente importante de recursos económicos?

El Casal dels Infants del Raval nació en 1983 y desde el primer momento se tuvo claro que la colaboración privada era fundamental para el desarrollo de la entidad. En aquellos primeros años había, no obstante, mucha confianza en que las posibilidades de obtener colaboración de las administraciones eran muy superiores a lo que están siendo ahora. Esta situación duró unos años, hasta 1989, aproximadamente, cuando se vio claramente que era necesario diversificar la financiación de la entidad y empezar a tener en cuenta a los socios. Paralelamente a esto, hubo una opción ideológica en el proyecto de la entidad y en lo que suponía un tipo determinado de dinámica social: creemos que la ciudadanía y el sector privado también deben participar en la financiación de proyectos como éste.

Esta situación tiene una doble lectura: son los ciudadanos los que tienen que contribuir y colaborar en el proyecto, pero, a la vez no son los únicos que deben financiar la asociación. La financiación debe ser mixta entre lo público y lo privado. No por el hecho de contar con los socios vamos a dejar de presionar a las administraciones o al sector público para que se implique en estos problemas. En ese momento había una opción clara por potenciar el apoyo de los socios, aunque aún no se hacían campañas específicas para ello. En según que actos se facilitaba información sobre el Casal pero no se hacían campañas concretas.

Fue entre 1993 y 1994 cuando se hicieron los primeros acercamientos específicos a este tema. Se desarrollaron campañas y se inició una línea de actividad sobre el tema. Ya en el año 1995 se estableció una campaña concreta de cara a los socios y se optó por su apoyo de una manera decidida.

¿Qué porcentaje de vuestro presupuesto cubren las aportaciones de los socios?

En el año 1996 las aportaciones de los socios significaron el 13 por ciento. Y está previsto que en 1997 sean del 13'5 por ciento. Este incremento que en principio pa-

rece muy poco significativo en realidad lo es mucho porque la aportación económica entre 1996 y 1997 se ha incrementado un 22 por ciento. Este año la entidad ha optado por iniciar dos nuevos programas que son el Casal de Jóvenes y el Espacio de Encuentro Familiar y por abrir un tercer curso en el Aula Taller, que suponen un incremento significativo de los gastos de programas. Así, el porcentaje de aportaciones de los socios es prácticamente el mismo pero la aportación absoluta tiene ese incremento del 22 por ciento. La idea es que las aportaciones económicas de los socios tengan cada vez más peso en el presupuesto general, hasta llegar a un equilibrio entre la financiación pública y la privada.

Respecto a la cuestión de incrementar o mantener los socios que ya están colaborando en la asociación, ¿qué tipo de sistemas o campañas organizáis para que permanezcan en ella?

Para mantener los socios se trata de escuchar lo que valoran de la entidad, y definir y potenciar cada vez políticas y actuaciones más serias y concretas.

Para incrementar el número de socios tenemos dos vías. Los actos de difusión en los cuales se intenta hacer ver a la gente la importancia que tiene para el Casal, para seguir trabajando, el hecho de tener socios, y las campañas diseñadas especialmente.

Estas campañas giran entorno a tres ejes principales. El gran público, que es la gente que nunca ha entrado en contacto con la entidad. Se intenta acompañar estas acciones con la edición de dípticos y la aparición en la prensa y los medios de comunicación. Este tipo de campañas se hacen generalmente dos veces al año, o más, y se llega a mucha gente mediante un envío de información masivo. Un segundo eje son las personas que ya fueron socios o donantes de la entidad en algún momento. A estos se les envía un mensaje en el cual se les pide que renueven la colaboración. Este mensaje encaja de forma equilibrada en el flujo comunicativo habitual que desde la entidad llega a estas personas. Y el tercer eje son los socios a los cuales pedimos que avalen el proyecto de la entidad, el Casal, y les hacemos llegar material para que lo distribuyan en su entorno. Los socios son los mejores avaladores de la entidad.

Desde vuestra experiencia, ¿qué recomendaríais a organizaciones, entidades y asociaciones del ámbito que sea para que capten o incrementen el número de socios?

En el Casal no nos gusta pensar que podamos ser ejemplo o recomendar mucho porque nuestra experiencia es relativamente acotada. No obstante, consideramos que el punto clave es valorar la importancia de los socios no solamente a nivel económico. Valoramos mucho el apo-



yo, la confianza y la seguridad que da saber que hay una serie de gente que valora nuestro trabajo. Las entidades que quieran trabajar en esta línea de socios deberían olvidarse del socio considerado sólo como aportación económica e ir un poco más allá.

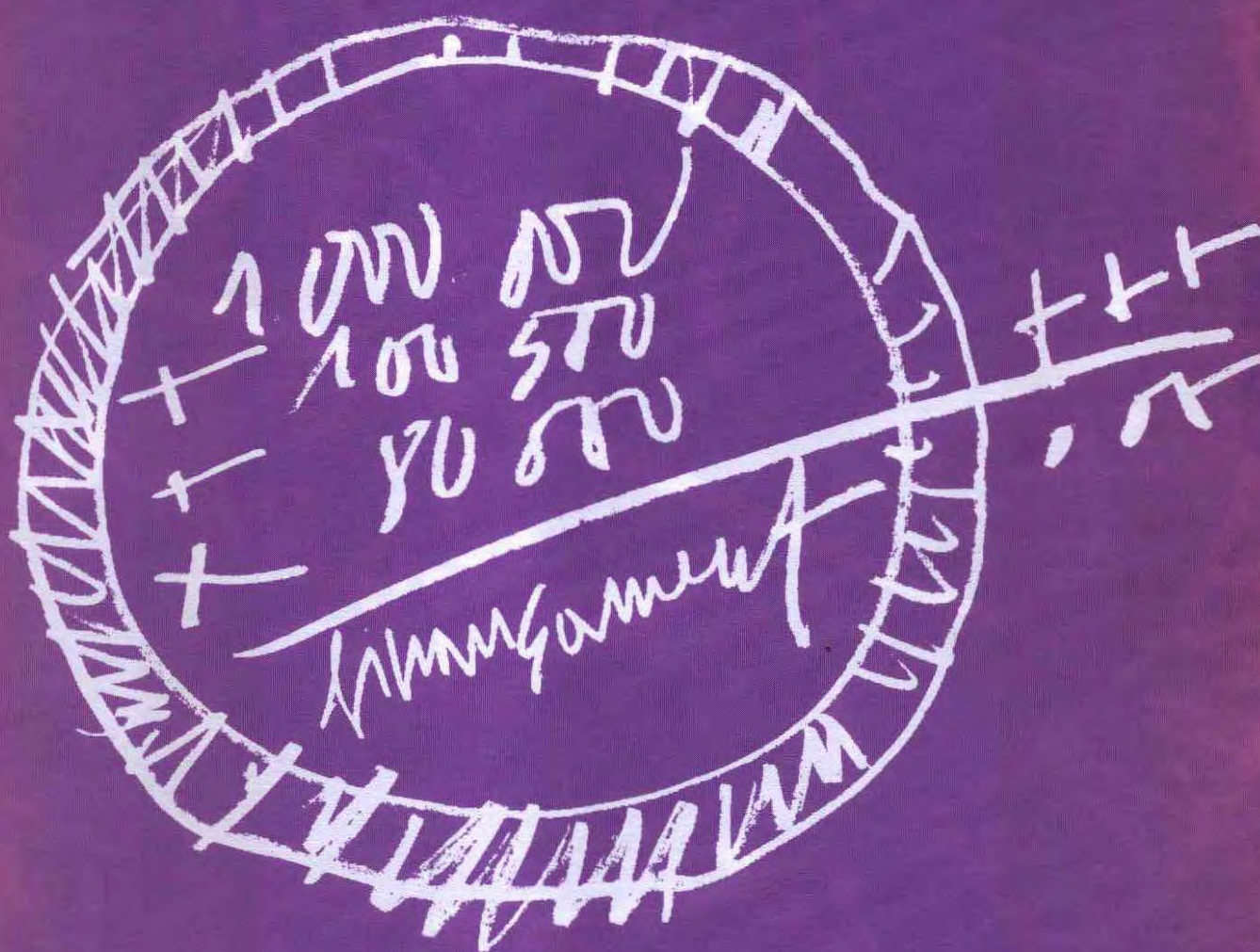
También es importante que las nuevas ideas de cara a buscar y mantener socios se articulen entorno a unos criterios prefijados y a una política de comunicación que esté muy clara y definida y que sea honesta (que responda a la realidad de la actuación de la entidad). Esta política siempre debe contar con la colaboración y opinión de los agentes que participan en el desarrollo de la entidad. El problema está en que cuanto menor es la asociación, ma-

yor dificultad tiene para llevar a cabo campañas de comunicación, porque son muy costosas de realizar. Sería importante que se reconocieran las entidades pequeñas, siempre que estuvieran dentro de unos parámetros de calidad, y darles la posibilidad de que los socios de estas entidades accedieran a los incentivos fiscales, a la hora de abonar sus cuotas de socio.

Por último pensamos que para las entidades que quieran trabajar con sus socios es importante plantear el tema desde el punto de vista de la diversificación de la financiación: contar con las aportaciones de los socios, pero también con las de las administraciones y entidades de carácter público y también con las del sector privado.



Las administraciones para la financiación



Los recursos de las administraciones públicas para la financiación de las asociaciones: contexto y características

Pep Martí, experto en ONL y miembro de la dirección de la Federación de Asociaciones de Vecinos de Barcelona.

0. Presentación

El sector asociativo ha experimentado en los últimos años un aumento considerable en términos cuantitativos. Aunque las cifras reales de asociaciones existentes presenten diferencias sustanciales en función de las fuentes consultadas, no existen dudas respecto a que desde la transición democrática hasta la actualidad, el ritmo de crecimiento ha sido constante.

No se trata aquí de hacer un análisis sobre el aumento de las entidades sin ánimo de lucro, ni siquiera de las motivaciones que lo han producido. No obstante, y por pura lógica, debemos tener presente este hecho por una razón simple: la mayoría de las asociaciones en España, dependen en gran medida, para su financiación, de las aportaciones económicas e infraestructurales facilitadas por la administración pública.

En los últimos años, la aportación de recursos públicos para la financiación de las asociaciones se halla en retroceso o al menos, no experimenta el ritmo incrementalista de la década anterior y de los primeros años de los noventa. Todo ello nos conduce a suponer que en un futuro inmediato, aquellas asociaciones que dependen básicamente de la administración pública para su financiación, se hallarán en serias dificultades para llevar a cabo sus actividades y por tanto, deberán plantearse nuevos modelos de búsqueda de recursos, para avanzar en la consecución de sus objetivos. Estos nuevos y no tan nuevos modelos de financiación, son tratados en otros apartados de este dossier.

Otro elemento a tener en cuenta al tratar el tema que nos ocupa, es la sectorialización que se ha producido en el sector asociativo. En los últimos veinte años, se ha pasado de una especie de predominio de las asociaciones de carácter comunitario a multiplicidad de asociaciones que actúan en ámbitos temáticos y hacia sectores de población concretos. Esta dualización de intervenciones, a pesar de responder a demandas concretas de la sociedad y de facilitar la participación del trabajo voluntario de personas con motivaciones más acotadas influye, a mi entender, en una menor rendibilidad de los recursos disponibles.

A menudo extrapolamos experiencias de otros países cercanos para adoptarlas a nuestras realidades. El tema de la financiación es uno de los más analizados. Personalmente considero que este hecho es positivo. No obstante,

debemos tener presente que nuestra historia contemporánea ha influido decisivamente, tanto en la administración pública, como en el propio sector, y que nos hallamos en un proceso de clarificación de mecanismos, de actitudes y asimilación de responsabilidades por ambas partes.

1. Los recursos.

La función de la administración pública de legitimación, control y financiación, si se realiza mediante prestación externa, puede establecerse en forma de:

- Concierto: la administración pública reconoce la obligatoriedad de prestar determinados servicios y asume el coste (sanidad, educación...).
- Contrato de servicios: la administración pública mantiene la titularidad del servicio pero contrata entidades que lo gestionen.
- Convenio: acuerdo en aportar medios entre dos partes (administración pública y entidades) mediante el cual una aporta recursos económicos y la otra, recursos humanos.
- Subvención: aportación económica para una actividad puntual.

Las relaciones entre la administración pública y las asociaciones sin ánimo de lucro acostumbran a establecerse mediante las dos últimas formas que se han señalado. Las dos primeras acostumbran a establecerse con empresas privadas. Hacemos, por tanto, más hincapié en la subvención y el convenio.

Voy a describir, en primer lugar, como ayuda hoy la administración pública a las asociaciones.

1.1. La subvención

La subvención ha sido y sigue siendo la principal fuente de recursos por parte de la administración pública hacia las asociaciones, a pesar de los elementos condicionantes que conlleva: decisión unilateral de otorgación, dificultad de plasmarla en el presupuesto anual previo, etc.

Mayoritariamente la subvención se establece en base a programas y en mucha menor medida como elemento de mantenimiento de infraestructuras de las asociaciones. En algunos programas subvencionables, se permiten ubicar algunos gastos de mantenimiento de local e incluso de

inversión en infraestructura para el ofrecimiento del servicio a subvencionar. En estos casos, normalmente no se permite destinar a infraestructura más del 10% del total del presupuesto de la ayuda concedida.

Un análisis de los diarios oficiales: DOCE, BOE y de los de la Comunidad Autónoma Catalana: DOGC (Diario Oficial de la Generalitat de Catalunya) y BOP (Boletín Oficial de la Provincia), en los primeros meses de 1997, nos revela la convocatoria de un promedio de

aproximadamente 40 subvenciones mensuales, dirigidas a distintos tipos de entidades, para diferentes modalidades de actuación: ámbitos temáticos y sectores poblacionales.

La distribución de funciones en la administración pública se establece mayoritariamente a partir de esta misma clasificación; por ello la subvención se otorga a partir del departamento o área de la administración pública que interviene en el mismo ámbito temático o que incide en el mismo sector poblacional que nuestra asociación. Normalmente, cuando la incidencia de la asociación no está suficientemente acotada en los términos establecidos, la negociación se establece a partir del departamento o área de Bienestar Social. En algunos ayuntamientos existe además un área de participación ciudadana, cuya relación se establece con las entidades de incidencia generalista, básicamente las asociaciones de vecinos.

No debemos olvidar que una subvención es una aportación económica establecida por la administración pública, en reconocimiento de las actividades que una asociación realiza. En este sentido, una subvención no financia al cien por cien las actividades por las que se otorga. Actualmente se acostumbra a financiar el cincuenta por ciento del total de gastos de la actividad.

Por todo lo indicado, debemos tener presente como paso previo a la solicitud de subvención, tres elementos claves:

- a) disponer de mecanismos de información ágiles y adecuados
- b) identificar los departamentos de la administración pública con los que debemos negociar
- c) disponer de los mínimos exigibles para poder acceder a la subvención.

1.2. El convenio

De manera paulatina, las relaciones de financiación entre administración pública (mayoritariamente a partir del nivel de administración pública más cercana al ciudadano) y asociaciones, se empiezan a establecer mediante la fórmula del convenio. O sea, negociando y pactando entre ambos interlocutores, los compromisos a adquirir y las responsabilidades de llevarlos a cabo.

A diferencia de la subvención, el convenio conlleva un mayor compromiso por parte de ambos *partners*, puesto que se somete a jurisdicción ordinaria en caso de incumplimiento por alguna de las partes.

Independientemente de los elementos de carácter punitivo, el convenio establece claramente cuáles serán las actividades y los servicios que una asociación debe ofrecer a los ciudadanos y en qué manera la administración pública financiará a la asociación. Este hecho conlleva un valor añadido por ambas partes. En primer lugar se garantiza con mayor concreción que los ciudadanos —sería mejor decir parte de los ciudadanos— van a recibir unos servicios, y, por otra parte garantiza una cierta estabilidad a la entidad que ofrecerá estos servicios, puesto que, aún teniendo en cuenta los consabidos retrasos en la percepción, la asociación sabe con antelación los ingresos de que dispondrá para afrontar los dispendios que el ofrecimiento del servicio conlleva. Mayoritariamente, se trata de convenios ligados a subvención, es decir están sujetos a la disponibilidad presupuestaria del organismo que los otorga.

Para la firma de un convenio no se establece normalmente la condición de publicación de resoluciones previas. Sí que se anuncian los términos de presentación de solicitud, para establecer a partir de ello, las negociaciones pertinentes que deberán confluir en la firma del mismo.

1.3. Programas específicos

Independientemente de los programas de intervención establecidos anualmente, existen programas específicos a los que las asociaciones pueden acceder. Estos programas, convocados por el gobierno estatal, las comunidades autónomas y algunos ayuntamientos, se establecen en vinculación con el año internacional establecido por la ONU.

En este contexto se establecen diferentes convocatorias desde los departamentos de la administración pública, para proyectos especiales que incidan en el sector de población o que intervengan en el ámbito específico del año internacional. Asimismo el programa vinculado al 0,52% de IRPF incluye algunas partidas referentes a la intervención en este ámbito.

2. Algunas consideraciones al respeto

Antes de avanzar en la explicitación de los mecanismos para acceder a estas ayudas, parece oportuno exponer algunas consideraciones sobre los criterios actuales de otorgación de subvenciones y de firma de convenios.

En primer lugar, todo parece indicar que estamos vi-
viendo un proceso de consolidación de las llamadas aso-

ciaciones de servicios, o sea, asociaciones que tienen como finalidad o que se han especializado en la oferta de servicios a los ciudadanos. Este tipo de asociaciones, generalmente con muy pocos asociados, gestionan equipamientos públicos y son depositarios de la confianza de la administración pública, por la rentabilidad económica de sus gestiones. Además estas organizaciones, por sus propias características de profesionalidad, disponen de mejores y mayores posibilidades de acceso a los programas públicos, que otras entidades de mayor rentabilidad social, pero con dificultades de gestión.

Otro elemento en el que me gustaría incidir es el referente a los criterios a establecer para poder acceder a ayudas públicas. El hecho de disponer de más o menos socios no es óbice para solicitar subvenciones en base a programas y a menudo tampoco lo es el hecho de dirigir los servicios o actividades a los propios asociados y a la población en general. Deberíamos distinguir por tanto, las entidades de servicios de las asociaciones con base comunitaria y, tal vez, establecer distintos tipos de ayudas a unas y otras por las distintas funciones que realizan y el público usuario de la prestación del servicio.

En segundo lugar, y esta reflexión estaría más enfocada hacia las asociaciones que intervienen en el ámbito social, cabe señalar que las ayudas para programas de intervención se establecen con periodicidad anual, al igual que la mayoría de convenios que se tramitan. El hecho de tener que renovar con una periodicidad tan acotada no permite a menudo establecer los mecanismos de trabajo social necesarios para abordar temáticas tan complejas como atención a sectores excluidos, intervenciones en barrios marginales, etc.

Cabía, en consecuencia, poder disponer de elementos que permitieran a las asociaciones trabajar con una cierta estabilidad y garantía de continuidad tanto para ellas mismas como, y sobre todo, para garantizar el trabajo social que realizan.

La propuesta estaría enfocada a establecer mecanismos que permitieran negociar los convenios o las ayudas en general, por períodos de legislatura para aquellos programas de intervención social.

3. Los requisitos

Comentábamos anteriormente, los elementos que son precisos para acceder a la solicitud de subvenciones. Vamos a continuar con el proceso.

Para disponer de mecanismos ágiles de información debemos:

- a) Revisar, desde nuestra propia asociación, los diarios oficiales que se editan desde la administración pública. Ello conlleva disponer de los recursos, básicamente

humanos, necesarios para realizar tal labor. Además, obviamente, de suscribirnos a la recepción de dichas publicaciones.

- b) Recibir por parte de la organización de segundo grado a la que pertenecemos (considero importante la estructuración del asociacionismo en entidades de segundo grado) la información pertinente y con la suficiente rapidez como para que podamos acceder a la posibilidad de estos recursos. Es este un tipo de servicio que no todas las organizaciones de segundo grado tienen establecido y en muchos casos no se han planteado.
- c) Una tercera posibilidad es la de acceder a los servicios que la iniciativa privada ha establecido y que consiste en la selección de las ayudas que desde distintos niveles de la administración pública se han establecido para las asociaciones. Este tipo de servicios no está todavía generalizado en nuestro país.

La identificación de los departamentos o áreas de la administración pública con los que negociar, nos vienen determinados por su propia área de incidencia y son fácilmente identificables en función del sector de población y del ámbito de intervención de nuestra asociación. Ya he comentado que los departamentos relacionados con bienestar social o asuntos sociales, acostumbran a acoger aquellas propuestas de entidades con intervenciones más inespecíficas. De la misma manera que en los ayuntamientos donde existe área de participación ciudadana, este área establece las relaciones con las entidades de carácter generalista.

3.1. Los mínimos exigidos

Todo parece indicar que existe una cierta desconfianza desde la administración pública hacia las asociaciones. Ello se deduce del papeleo necesario para la solicitud de ayudas económicas. Se reseñan a continuación los principales requerimientos necesarios para la solicitud:

1. Los datos identificativos de la asociación. Algunos ayuntamientos establecen ayudas para grupos de hecho, sin personalidad jurídica. En estos casos, los datos identificativos corresponden a los DNI de la totalidad de los miembros que conforman estos grupos. Cabe decir que no se trata de una práctica habitual.
2. Los datos personales de la persona que actúa en representación de la asociación.
3. Las especificidades del proyecto: incluye previsión de ingresos, presupuesto total y cantidad solicitada y, asimismo, los mecanismos de evaluación establecidos.
4. Otras ayudas de la administración pública solicitadas para el mismo proyecto.

5. Certificado de la Agencia Tributaria acreditando hallarse al corriente de las obligaciones fiscales, o declaración responsable en caso de no estar obligado a las declaraciones de IRPF, Impuesto de Sociedades e IVA.
6. Certificado de la Delegación de la Seguridad Social acreditando hallarse al corriente de las cuotas de la Seguridad Social, o declaración responsable en caso de no disponer de personal contratado ni estar obligado a la presentación de los documentos de cotización correspondientes a las cuotas de Seguridad Social.
7. Declaración de las subvenciones recibidas de las administraciones o entes públicos durante los últimos doce meses (este requerimiento no es general).
8. Fotocópias de: NIF, estatutos de la entidad, inscripción en el Registro de asociaciones. La copia de estatutos viene fundamentada por el hecho que una asociación no puede contradecir ni el espíritu ni la letra de los mismos. De esta manera, los estatutos de una asociación es la mejor garantía de la misión de la misma.
9. Certificado de acuerdo de la junta directiva de la entidad de solicitud de la subvención y otorgamiento de poder o autorización al solicitante (no general)
10. Memoria de la asociación correspondiente al año anterior a la solicitud.
11. En algunos casos se pide certificación de hallarse al corriente del pago del IAE e IBI. También se solicita número de cuenta corriente, con certificación bancaria, para poder abonar la cantidad otorgada.

También en algunos casos, la propia solicitud plantea la posibilidad de obtener un suplido por la mitad del importe otorgado.

Como es de suponer estos requisitos son los considerados de carácter general. En función del tipo de demanda realizado, se establecen requisitos específicos (ayudas para la contratación de personal, realización de mejoras en la infraestructura, etc.). Estos requisitos pueden variar en función de la administración pública que otorga las ayudas.

3.2. Las justificaciones

Las ayudas económicas otorgadas por la administración pública para la realización de actividades, deben ser justificadas por las asociaciones que las perciben. La deducción lógica estriba en que al tratarse de dinero de todos los ciudadanos debe emplearse en beneficio del bien común. Este hecho absolutamente justificado, conlleva no obstante, algunas disfunciones que en gran medida afectan a las asociaciones que las perciben.

En primer lugar, y como he señalado anteriormente, las ayudas públicas son sólo esto: ayudas a la tarea que de por sí realizan las asociaciones. Últimamente, algunos ayuntamientos incorporan en los modelos de justifica-

ción, una cláusula en la que requieren a la asociación perceptora de la subvención, la justificación de gasto por un importe del doble de la cantidad percibida. Lógicamente, las justificaciones de dispendios debe realizarse con facturas y recibos debidamente cumplimentados.

En segundo lugar, y ahí es donde radica el principal inconveniente, desde el momento en que se adjudica la subvención hasta el momento en que el importe de la misma es percibido por la asociación, pueden pasar muchos meses y, en algunos casos, incluso más de un año. Este hecho conlleva que la asociación perceptora debe financiar los proyectos con recursos propios o bien mediante solicitud de préstamos bancarios con los consiguientes intereses.

4. Principales programas de ayudas a las asociaciones

Se detallan a continuación y como ejemplo, los principales programas establecidos de manera anual, para la financiación de actividades y proyectos de las asociaciones sin ánimo de lucro en el ámbito de la atención social en general.

4.1. Programa para el mantenimiento de recursos de la iniciativa social

Institución: Gobiernos de Comunidades Autónomas

Objeto de las ayudas: Programas de mantenimiento de servicios y establecimientos de servicios sociales relativos a servicios de atención comunitaria y reinserción social, personas con disminuciones, vejez...

Programas de mantenimiento de actividades

4.2. Programas sociales a cargo de la asignación del IRPF

Institución: Gobierno Central. Ministerio de Asuntos Sociales

Objeto de las ayudas: Infancia y familia, juventud, mujeres, personas mayores, personas con minusvalías, personas con problemas de drogodependencia, personas afectadas por el SIDA, otros colectivos en situación de desigualdad social (pueblo gitano, reclusos, refugiados y desplazados, emigrantes...), formación y promoción del voluntariado y resolución de situaciones de emergencia social.

Prioridades/criterios: análisis de las necesidades sociales del proyecto, determinación de los objetivos, contenido técnico del programa, presupuesto, financiación y diversificación de la misma.

Ámbito del programa: se prioriza el ámbito estatal o de varias CCAA, el voluntariado, la objeción de conciencia, los programas de continuidad, la experiencia y la colaboración con otras administraciones públicas.

4.3. Subvenciones del Ministerio de Asuntos Sociales

Institución: Ministerio de Asuntos Sociales y organismos adscritos

Objeto: convocatoria anual de subvenciones.

Áreas en las que se convocan subvenciones: Infancia y familia (Dirección General del Menor y la Familia), personas mayores, personas con minusvalías, refugiados, solicitantes de asilo y desplazados (INSERSO), mujeres (Instituto de la Mujer), juventud (Instituto de la Juventud), emigrantes (Dirección General de Migraciones).

Prioridades / criterios: entidades de ámbito estatal, implantación (ámbito territorial, núm. de socios), antigüedad, especialización, estructura y capacidad de gestión, presupuesto y financiación, voluntariado, prestación social substitutoria y cumplimiento de las obligaciones con el Ministerio.

Nota. Para cada área de actuación se añaden requisitos específicos.

4.4. Otros programas

Desde otros ámbitos de la administración pública hay establecidas diferentes ayudas específicas para asociaciones que intervienen en ámbitos más concretos. A grandes rasgos y siempre teniendo en cuenta que no hay un mimetismo exacto entre diferentes comunidades autónomas, organismos provinciales y corporaciones locales, se podrían señalar:

- Subvenciones a entes locales para actividades conjuntas con asociaciones (diputaciones).
- Programas de servicios y establecimientos de atención a la infancia (gobiernos autónomos).
- Atención y promoción de la infancia y adolescencia (ayuntamientos).
- Actividades de vacaciones para infancia y juventud (ayuntamientos).
- Promoción de la igualdad de derechos y la no discriminación entre sexos (gobiernos autónomos).
- Promoción y participación de las mujeres (ayuntamientos).
- Subvenciones para puestos de trabajo de las personas con minusvalías (gobiernos autónomos).
- Atención, promoción y participación de las personas mayores (gobiernos autónomos y ayuntamientos).
- Programas de formación de adultos (gobiernos autónomos y ayuntamientos).
- Promoción social de minorías étnicas e inmigrantes extranjeros (gobiernos autónomos y ayuntamientos).
- Atención social para personas en situación de pobreza y marginalidad (gobiernos autónomos y ayuntamientos).

- Programas de actuaciones cívicas y sociales (gobiernos autónomos).
- Programas de actuaciones comunitarias (gobiernos autónomos).
- Programas de fomento del voluntariado (gobiernos autónomos).
- Ayudas para la promoción de la salud pública y para temas de drogodependencias (gobiernos autónomos y ayuntamientos).
- Subvenciones para actividades de carácter cultural (gobiernos autónomos y ayuntamientos).
- Subvenciones en materia de actuaciones de educación medioambiental (gobiernos autónomos).

Además de las señaladas, y sin ánimo de ser exhaustivos, existen convocatorias puntuales establecidas por distintos niveles de la administración pública en forma de "premios" para actuaciones vinculadas a promoción de algún colectivo específico.

5. A modo de conclusiones

Aunque este título pueda parecer muy pretencioso, me parece indicado señalar algunas cuestiones, que pueden ayudar a la reflexión conjunta. En síntesis:

- a) Las asociaciones deben tener en cuenta que estamos entrando (si no hemos entrado ya) en un período en el que habrá competitividad para la obtención de las ayudas públicas. Y esto lleva parejo, aparte de otros mecanismos, una mayor profesionalidad de las asociaciones para poder acceder a los mismos.
- b) Desde la administración pública debería entenderse que no tienen la misma incidencia en la sociedad aquellas asociaciones que tienen como finalidad la prestación de servicios, que aquellas que disponen de una amplia base comunitaria. Y de la misma manera debería diferenciarse entre las asociaciones que establecen los servicios de manera exclusiva para sus afiliados, de aquellas que ofrecen los servicios al conjunto de la población.
- c) Otro elemento fundamental –y urgente– consistiría en establecer criterios claros y públicos de otorgación de ayudas a las asociaciones, sobre todo desde los ayuntamientos.
- d) Una cuarta consideración a tener en cuenta por parte del sector asociativo, es la urgente revisión del funcionamiento de las organizaciones de segundo grado. No sólo deben representar a las entidades asociadas, ante terceros, sino que deben asimismo ser un punto de apoyo, asesoramiento, base de información y formación de las entidades que las conforman. Sobre todo, y por el



tema que tratamos, en aquellos aspectos relativos a la difusión de ayudas existentes y de calidad de los servicios prestados para acceder a las mismas.

- e) Resulta obvio señalar que las aportaciones de la administración pública a las asociaciones deben mejorar —y mucho— en términos de calendario. Tal vez, los suplicos podrían ser un primer paso. No obstante, y para terminar, la extrapolación del modelo empleado en Candem (London), es a todas luces el más idóneo de los expuestos.

En Candem, las aportaciones de la administración pública a las asociaciones se establece mediante convenio

revisable anualmente. Las aportaciones económicas se establecen por períodos de pago trimestrales y por adelantado. Durante el primer año de vigencia del convenio, se establecen cinco trimestres y a primeros de enero se abonan las aportaciones correspondientes a dos de ellos. De esta manera, al finalizar el año, la asociación dispone de un remanente correspondiente a un trimestre, lo que le permite continuar ofreciendo sus servicios a la población, durante el período de revisión del convenio. Obviamente los años siguientes, los trimestres son cuatro, pero la asociación cuenta siempre con la aportación extra correspondiente a un trimestre.

Eulàlia Vintró, segunda Teniente de Alcalde del Ayuntamiento de Barcelona.

La colaboración, también económica, entre administraciones y asociaciones para la ciudad del bienestar

Eulàlia Vintró apuesta, decididamente, por la colaboración entre administraciones y asociaciones de ciudadanos. Impulsó, hace ya nueve años, el Consejo Municipal de Bienestar Social que marcó, en la ciudad de Barcelona, un estilo de relación cooperante entre sector asociativo, administración y empresas.

Fue —y es— un modelo. De él surgió el Consejo Municipal de Asociaciones de Voluntariado. Y otros. También ha impulsado la Agencia Municipal de Servicios para las Asociaciones.

La participación ciudadana, hoy, implica relación continuada entre ciudadanía y administración. Pero, en especial, pide relación entre las personas organizadas a través de asociaciones de voluntariado y municipio para mantener y potenciar la ciudad del civismo, la ciudad del bienestar.

El sector asociativo está creciendo de una manera espectacular: se están creando nuevas asociaciones continuamente. Muchas de estas asociaciones plantean su financiación a partir de los recursos públicos. Continúa, aún, una tendencia en el sector que cree que su financiación debe ser abordada por las administraciones, con subvenciones o convenios. ¿Cree usted que éste es el planteamiento adecuado en un momento de transformación de las administraciones y del propio sector asociativo?

A lo largo de los ochenta y los primeros noventa, las administraciones parecía que lo podían hacer todo. Incluso financiar el sector asociativo desde las subvenciones. El sector asociativo, en estos años muy desestructurado porque la mayoría de sus líderes pasaron, en los últimos setenta, a las instituciones democráticas como políticos o técnicos de las administraciones, ven la salvación de su economía en el sector administrativo. Tenían razón. La democracia debía velar por la financiación del sector asociativo. Hoy, con la perspectiva de los años, sabemos que algunas cosas, para esta financiación, podían hacerse de otra manera. O, mejor, hemos aprendido que la financiación del sector asociativo es más compleja que la simple ayuda desde las subvenciones y los convenios.

Concreto: en el sector administrativo caímos en el sólo facilitar dinero —jamás con grandes cantidades— a las asociaciones que, poco a poco, van comprendiendo a la administración como un banco generoso o caprichoso para


su economía. Siempre con un resultado precario: muchas asociaciones dependen, hasta un 75%, de las subvenciones o convenios. Hubiera —estoy segura— sido mucho más útil que el sector administrativo y el asociativo estableciéramos marcos de diálogo y colaboración para lograr una Ley de Asociaciones que, como ha pasado con la Ley de Fundaciones, se acompañara de una ley de Incentivos Fiscales para los ciudadanos y empresas que están con el sector, facilitándole economía. No fue así porque muchas ideas, reflexiones y proyectos conjuntos que hoy, felizmente, están circulando por el sector asociativo y el sector administrativo se han generado en los últimos noventa.

Concreto más: creo que es un error que las asociaciones se planteen toda su financiación desde lo que puede aportar económicamente la administración, vía subvención o convenios. La economía del sector asociativo debe plantearse desde el propio sector y cada asociación, autónomamente. Como se lo han planteado los partidos políticos, los sindicatos, las fundaciones, las iglesias... La economía del sector asociativo es el reto al que deben enfrentarse, globalmente, las asociaciones. Con la colaboración, cómplice, del sector administrativo. Y mientras esto se organiza y avanza, las administraciones debemos colaborar, generosamente y según nuestras posibilidades, para mejorar la economía de las asociaciones, como un soporte: jamás como una única fuente de financiación. Porque la financiación de las asociaciones debe equilibrarse desde distintas fuentes. Las personas, en primer lugar, como socios y socias. La administración y las empresas, después, como complemento.

¿Puede abundar más en cómo debe plantearse hoy la administración pública el facilitar soporte económico a las asociaciones?

Podemos hacer muchas cosas. Y una debe proponerse la administración de una manera contundente: debe estar en diálogo continuado con el plural sector de las asociaciones de la ciudadanía porque sector administrativo y sector asociativo, ambos y autónomamente, trabajamos para la calidad de vida de los ciudadanos, y de los ciudadanos con menor vida de calidad, en especial.

Si esto es una línea de trabajo indispensable en toda la administración pública, en la administración local es una línea fundamental. Las asociaciones, hoy, trabajan en los



barrios, junto a las necesidades de los ciudadanos, facilitando servicios, a menudo parecidos o iguales a los del municipio. Aquí se necesita, con urgencia, no sólo diálogo: debe avanzarse en diseñar estrategias conjuntas, consensuadas, para sumar ideas y recursos y, así, multiplicar respuestas a necesidades especialmente urgentes o priorizadas, no repitiendo servicios.

Dentro de esta línea de diálogo y colaboración con el sector asociativo, en Barcelona hemos iniciado algunas experiencias significativas. Subrayo dos muy distintas: el Consejo Municipal de Asociaciones de Voluntariado de Barcelona, en el cual están representadas unas 2.000 asociaciones de voluntariado, diversísimas, formado por 47 representantes asociativos, 10 expertos y expertas, 7 políticos y políticas y 15 técnicos y técnicas municipales, éstos y éstas con voto. Es un intento de diálogo global y transversal con el sector asociativo, más allá del trabajo que realizamos con consejos sectoriales. La otra experiencia a tener presente: el Plan Integral de Servicios Sociales para Barcelona, en el que el municipio y 125 organizaciones ciudadanas, estamos planificando, programando, buscando recursos..., para que la gente de Barcelona disponga de los servicios sociales que necesita, donde los necesita y con la cooperación de las asociaciones.

Esta es una línea de trabajo de la que salen ideas, estrategias nuevas, objetivos a abordar conjuntamente. Hay otras. Por ejemplo, la que trabaja el IV Fórum: la Primavera de las Asociaciones al poner sobre la mesa de las preocupaciones la financiación del sector. Es necesario, aquí, establecer puntos de contacto y estrategias de diálogo y propuestas para mejorar, desde la legislación, la financiación del sector. La administración municipal aquí, creo, ha de estar junto a las asociaciones, porque conoce, como ninguna otra, sus necesidades y lo que aportan a las ciudades. Un fórum, éste, impulsado por el consejo de voluntariado y la colaboración de otros Consejos municipales.

Pero, permítame, esto no soluciona el día a día de la financiación del sector desde las aportaciones de la administración.

Tiene razón. Pero es que aquí estamos planteando no la necesidad de ésta o aquella asociación. Están sobre la mesa las 6.000 organizaciones no lucrativas de Barcelona, las 23.000 de Catalunya. Estoy planteando la financiación del sector asociativo desde unas diferentes relaciones entre administración y asociaciones para abordar crecientes necesidades ciudadanas. Y esto implica financiación. O cofinanciación entre municipio y asociaciones. Y estoy planteando el trazar una estrategia a la medida. En Catalunya, por ejemplo, esta estrategia debería, creo, continuar lo que ha logrado que esté hoy en el Parlament: una Ley de Asociaciones para Catalunya. Primero, un marco de actuación. Después, un marco para la financiación.

En el sector asociativo hay hoy un conjunto importante de asociaciones con poca base asociativa y gran capacidad de gestión de servicios y otro gran conjunto con una importante base de socios asociativos y poca capacidad de gestión ¿Constata usted esta dualización? ¿Le parece que los primeros tienen más posibilidades de acceso a los recursos públicos?

Constato la dualización y constato que tienen más acceso a los recursos públicos. Pero no me gusta ninguno de los dos conjuntos. Pienso –para esbozar una respuesta– que hoy el sector asociativo debe definir con nitidez qué es una asociación ciudadana. Algún segmento del sector, como las ONG de desarrollo, están en ello.

Sin entrar en este debate, urgente y apasionante, hay un tema clave en toda asociación: su democracia. A saber, cualquier asociación, con un tiempo prudente, debe disponer de una fuerte base de confianza ciudadana, expresada en el soporte y la colaboración, también económica, de sus socios. Una asociación sin socios, o con unos socios escasísimos, es difícil que pueda autonominarse como asociación. Puede hacerlo desde la ley. Pero moralmente sabe que no es una asociación de ciudadanos que, desde la ciudadanía, se propone abordar alguna necesidad ciudadana. Será, pues, una empresa de servicios bajo la denominación de asociación. Seguramente óptima, pero es otra cosa.

Así, pues, si una asociación gestiona muy bien, pero sin el soporte ciudadano, es una asociación, como mínimo, a la que le falta participación: implicación de más y más personas que la sientan suya. Si una asociación con fuerte base ciudadana no gestiona bien, tiene también un gran déficit en su organización: no es capaz de producir con recursos escasos más servicios para la ciudadanía. Es muy participativa, pero poco eficiente y eficaz. No funciona, pues, como esperan los ciudadanos. En resumen: creo en las asociaciones de base amplia y que gestionan excelentemente. Creo, además, que cada día hay más.

Regreso al tema de las subvenciones y los convenios. ¿No le parece que su actual periodicidad anual dificulta el trabajo de las asociaciones porque los resultados en muchas asociaciones son visibles a los dos o cuatro años? ¿Cree posible pasar el período anual al cuatrimestral?

En subvención, no. Una subvención es una ayuda puntual a una asociación que está en un agujero, en una necesidad urgente que necesita un ancla. Las subvenciones deberían encauzarse por aquí o por proyectos puntuales, no periódicos ni repetibles.

Lo veo bien en los convenios. Cuando una administración establece un convenio con una asociación es porque les parece que el servicio o servicios que el convenio fija soluciona alguna o algunas necesidades para un conjunto de



personas. Necesidades que, muchas, piden un trabajo continuado, largo. Esta es una línea de trabajo que debe incrementarse, con revisiones anuales del convenio en las que administración y asociación evalúen si se están cumpliendo los resultados fijados. En estos convenios, para un servicio, la administración no sólo debe aportar dinero, debe aportar diálogo para establecer, con la asociación, el mejor servicio posible y fijar, completamente, los resultados. Y la asociación, en el convenio, debe aportar también ideas, propuestas, recursos humanos, infraestructura, opción de resultados.

La realización de auditorías es, todavía, una práctica poco habitual en las asociaciones. Tampoco abunda la exposición pública de sus recursos y servicios. ¿No cree que la transparencia es clave para generar confianza asociativa en los ciudadanos, y clave, también,

para cambiar la cooperación del sector administrativo hacia las asociaciones?

Usted lo afirma: es clave y urgente. La ciudadanía valora –y valora cada día más– la transparencia. Y las administraciones no podemos colaborar con asociaciones opacas.

Finalmente, ¿puede agilizarse la percepción de los recursos que, vía subvención o convenio, la administración pública facilita a las asociaciones?

Es difícil porque la hacienda pública siempre está más vacía que llena. Pero es posible. En uno de los últimos plenarios del Consejo Municipal de las Asociaciones de Voluntariado de Barcelona, se proponía que las subvenciones y los convenios se cobraran a 60, 90 y 120 días, escalonados. Es una propuesta con sentido.

Los recursos de la Unión Europea para la financiación de las asociaciones: marco global y características

Roser Serra, Patronat Català Pro Europa

0. Introducción

El presente texto pretende ser una iniciación y un complemento de las numerosas publicaciones existentes sobre las vías de financiación comunitarias. Ilustra sucintamente las numerosas medidas comunitarias, pasa revista a los recursos financieros y ofrece información general sobre los modos de acceder a ellos. En ella, el sector asociativo, activo en todos los ámbitos, tanto a escala central, regional como local, o incluso europea, podrá hallar indicaciones sobre el modo de tramitar proyectos y presentar solicitudes de ayuda financiera comunitaria.

De todos modos, el presente texto no es más que una presentación general, el lector interesado en un tema concreto deberá dirigirse directamente a las diversas publicaciones, documentos de base y entidades que informan. Para ello se hará mención de cuáles son estas fuentes.

1. Marco global

1.1. El presupuesto de la Unión Europea.

Para poder entender los recursos que destina la UE a financiar actuaciones del sector asociativo, el presupuesto es la mejor fuente oficial, fiable y completa que refleja las acciones que financia la Unión. El sistema más fiable para llevar a cabo un rastreo eficaz sobre los tipos de ayudas de la UE consiste en consultar el presupuesto general de la UE para el año en curso. Si bien su consulta puede desalentar al ciudadano poco iniciado en busca de información de carácter general, resulta indispensable para el operador más experimentado.

En el presupuesto de la Unión Europea se publican anualmente todos los gastos e ingresos comunitarios. Además, todo gasto va acompañado, con bastante detalle, de comentarios sobre sus objetivos, ámbitos de aplicación, elegibilidad de los proyectos, bases jurídicas y, naturalmente, el volumen financiero reservado.

Resulta de utilidad conocer cual es la asignación (distribución) de los recursos del presupuesto y consecuentemente los ámbitos de interés y los objetivos de la UE dotados con mayor volumen de financiación. En 1997 los créditos de compromiso consignados en el pre-

supuesto de la Unión se repartieron en los cinco epígrafes siguientes:

1. Política Agrícola Común 45,77%
2. Políticas estructurales 35,31%
3. Otras políticas internas 6,28%
4. Políticas exteriores 6,28%
5. Funcionamiento de las instituciones 4,80%

El presupuesto comunitario persigue una serie de objetivos esenciales para la vida de la Unión Europea: el funcionamiento de las políticas comunes (agricultura y pesca), la contribución comunitaria al objetivo de la cohesión económica y social, el apoyo a las políticas interiores (que implican medio ambiente, social, salud pública, cultura, formación y educación, investigación y desarrollo, etc.) y políticas exteriores de la Unión así como el funcionamiento de las instituciones.

Todas las intervenciones comunitarias se concentran en objetivos y prioridades muy concretos que se enmarcan en las diferentes políticas comunitarias y se basan en los Tratados europeos. Es de remarcar que aproximadamente el 80% del presupuesto se consagra a las políticas agrícola y pesquera y a las políticas estructurales y los demás créditos (es decir el 20% restante del presupuesto) se destinan a otras políticas y a gastos de funcionamiento de las instituciones.

1.2. Las formas de intervención

Hablar de ayudas comunitarias significa hacer alusión, con carácter general, a cualquier intervención financiera de la Comunidad con cargo al presupuesto de la Unión Europea.

Las ayudas (o intervenciones) comunitarias pueden adoptar diversas modalidades: principalmente se puede hablar de subvenciones o préstamos.

Los préstamos son ayudas reembolsables que pueden incluir algún punto de bonificación de interés. Existen tres tipos de préstamo:

- Préstamos del BEI. Se trata de préstamos, a medio y largo plazo, para inversiones que responden a los objetivos de la UE y que se canalizan en dos modalidades: los préstamos individuales y los préstamos globales.

- Préstamos CECA. Estos préstamos fomentan actividades económicas que representan una reconversión de las zonas calificadas prioritarias para la dependencia de los sectores del carbón y del acero.
- Préstamos EURATOM. Fomentan el uso de energía nuclear para disminuir la dependencia excesiva de la Comunidad respecto de las importaciones de energía.

Las subvenciones son ayudas no reembolsables que normalmente financian parte del proyecto para el que se solicitan. La financiación comunitaria está guiada, generalmente, por el principio de cofinanciación, es decir, la Comunidad aporta una subvención que cubre una parte del coste del proyecto, en general el 50%, y el resto corresponde aportarlo al beneficiario de la ayuda. Sólo excepcionalmente, la Comunidad puede llegar a financiar hasta el 100% en el ámbito de la asistencia técnica. Este es el caso de estudios o proyectos de viabilidad, en los que no se trata de incentivos a la inversión o de ayudas financieras directas.

Algunas subvenciones se enmarcan en Programas que suelen tener una dotación financiera propia, un plazo de desarrollo anual o, por lo general, plurianual y un marco general de objetivos, ámbitos de aplicación, etc. Otras, por el contrario, se instrumentan puntualmente en licitaciones, convocatorias, acciones piloto u ofertas que se publican a medida que el propio desarrollo de las diferentes y variadas políticas comunitarias lo hacen necesario. A ninguna asociación se le escapa que deberá esperar pacientemente que aparezcan publicadas en el DOCE ofertas, concursos, o licitaciones en los que encaje su proyecto ya sea en el marco de un programa o en una invitación a propuestas que responda al desarrollo de una política comunitaria concreta.

Es difícil recopilar de modo sistemático el conjunto de subvenciones que ofrece la UE. Existen diferentes tipos de subvenciones, clasificables en función de diferentes criterios:

- según el sector beneficiario de la ayuda (agricultura, industria, comercio, servicios, etc.).
- según la naturaleza de la ayuda: puede hablarse de ayudas duras o *hard* (para proyectos de inversión productiva o de infraestructuras) y las ayudas blandas o *soft* (para proyectos de animación económica o de ayuda a la cooperación).
- según el porcentaje de la ayuda: existen cofinanciaciones o financiaciones enteras del 100% del coste del proyecto.
- según el modo de publicar la ayuda: ya sea en el DOCE u otros boletines oficiales o sin que exista publicación de la convocatoria.
- según la vía de acceso a la ayuda: puede tratarse de una vía directa (ante la Comisión) o por vía indirecta (por la vía de las autoridades de los estados miembros

—centrales o regionales— u otras entidades intermedias.)

Lo cierto es que la asociación que desea acercarse a la materia de modo preciso deberá ser consciente de este abanico de posibilidades.

Para enunciar la relación de subvenciones, parece más adecuado ordenarlas por las políticas comunitarias que se ocupan de ello. En la segunda parte de este dossier trataremos, con especial atención, los tipos de subvenciones.

1.3. Los ámbitos de intervención

Las normas de aplicación varían de una intervención a otra, sin embargo, pueden distinguirse mecanismos de base propios de cada una de las partidas del presupuesto, que pueden interesar a las asociaciones (sin entrar a ver la política agrícola común).

a) *La política estructural*: hace alusión a las intervenciones estructurales que realizan los cuatro fondos estructurales (FEDER¹, FSE², FEOGA-O³ e IFOP⁴), que constituyen la mayor parte de ayudas no reembolsables en favor del desarrollo regional y la armonización regional. Estas se enmarcan, con frecuencia, en una programación plurianual (aprobada por la Comisión en asociación con las administraciones nacionales y regionales) que puede articularse a varios niveles. En la mayoría de los casos, las solicitudes de subvención se presentan ante las administraciones nacionales competentes ya que estos fondos completan las actuaciones de estas administraciones. Para entender cuándo podrán las asociaciones tener opción a subvenciones de esta vía es interesante diferenciar los diferentes tipos de actuación.

En primer lugar existen las ayudas estructurales que corresponden a las llamadas “iniciativas nacionales” (que concentran el 90% de los recursos gestionados por los fondos estructurales) y que están básicamente dirigidas a las actuaciones propuestas por las administraciones públicas. El acceso a estos recursos se realiza mediante los estados miembros que actúan como intermediarios ante la Comisión. Por este motivo, las asociaciones no tienen acceso directo a estos recursos si no es mediante los posteriores proyectos y actuaciones que realicen con las administraciones que estén desarrollando los proyectos.

En segundo lugar, existen las “iniciativas comunitarias” que consisten en actuaciones puntuales en sectores diversos de interés de la Comunidad para resolver problemas de dimensión europea y así reforzar la cohesión ec-

1. Fondo Europeo de Desarrollo Regional.

2. Fondo Social Europeo.

3. Fondo Europeo de Orientación y Garantía Agrícola (sección Orientación).

4. Instrumento Financiero de Orientación de la Pesca.

nómica y social. Estas representan el 9% de los recursos gestionados por los fondos estructurales y resultan de interés para las asociaciones que tengan proyectos en los ámbitos concretos a los que se dirigen las iniciativas, como el empleo, temas sociales, la formación, el turismo, la actividad textil, los temas urbanos, etc.

Finalmente, en tercer lugar, el 1% del presupuesto de los fondos estructurales está gestionado por la Comisión y se dirige a promover proyectos innovadores dentro del marco estructural.

b) *Las políticas interiores*: disponen, con pocas excepciones, de créditos menos importantes y, por consiguiente, su incidencia es menor. En cambio, desempeñan un papel incentivante y estimulante del sector asociativo y a veces su efecto es decisivo en sus actuaciones puntuales. Las principales intervenciones se realizan en programas de investigación y desarrollo tecnológico, redes transeuropeas de transporte, energía y telecomunicaciones. Asimismo, también existen programas sobre la Sociedad de la Información, programas de educación, formación y juventud, programas de medio ambiente, programas en el ámbito de la salud pública, la cultura, el audiovisual, el deporte, la acción social o el turismo. Las intervenciones responden a solicitudes individuales procedentes de diversos tipos de organizaciones y agentes públicos o privados.

La selección de solicitudes se efectúa con arreglo a los criterios y requisitos que se establecen en la normativa comunitaria. En ocasiones se publican convocatorias con plazos de presentación determinados; otras veces, las asociaciones interesadas pueden presentar sus solicitudes durante todo el año.

c) *Política exterior*: existen cinco aspectos a destacar: las relaciones con los países de África, del Caribe y del Pacífico (ACP), los programas en favor de los países de Europa central y oriental (PECO) y de la antigua Unión Soviética, las relaciones con los países del sur del Mediterráneo, los acuerdos con los países en vías de desarrollo de América Latina y de Asia (PVD ALA). Además están previstas intervenciones de carácter transversal, tales como las ayudas alimentarias, las ayudas humanitarias urgentes y el apoyo a la democracia y a los derechos humanos en varios países.

En la segunda parte de este dossier se desarrollarán, de manera más detallada, las subvenciones correspondientes a estas políticas.

1.4. Las fuentes de información

La información relativa a los contenidos de los programas de acción comunitarios y fuentes de financiación es compleja. El lector interesado puede hacer un seguimiento inicial a partir de la lectura del *Diario Oficial de las Comunidades Europeas* (DOCE), especialmente en la

serie C (comunicaciones e información) y en la serie S (suplemento) que es donde aparecen publicadas las convocatorias, acciones piloto y licitaciones, mientras que en la serie L (legislación) aparecen publicados los programas cuando éstos acaban de aprobarse.

Además, cada programa dispone, por lo general, de sus propias vías de distribución y difusión, organizando reuniones y seminarios informativos de lanzamiento y valoración de sus acciones, e incluso dispone de una oficina de asistencia técnica que gestiona el día a día del programa y puede facilitar información precisa. Para conocer la oficina de asistencia técnica de un programa concreto o su responsable nacional, se puede acudir a la oficina de representación de la Comisión en los diferentes Estados miembros.

Complementariamente, existe una gran diversidad de publicaciones oficiales de las instituciones comunitarias disponibles en los centros de información promovidos directa o indirectamente por las propias instituciones; además también existen numerosas entidades públicas y privadas, redes de empresas, etc. que elaboran y distribuyen información europea.

Otra fuente de información accesible e interesante para el sector asociativo son los centros de información y documentación de la UE, centros que facilitan el acceso de los ciudadanos a la información comunitaria. Entre ellos se encuentran las Euro bibliotecas (centros de consulta de la documentación básica sobre la UE), los Centros de Documentación Europea -CDE- (destinados a universidades que investigan sobre la integración europea y facilitan al público el acceso a las bases de datos comunitarios y la consulta de las publicaciones de la UE), las Euroventanillas (centros en los que se ofrece a las pymes información sobre normativa, políticas y proyectos comunitarios) o los Info point (oficinas que hacen difusión de temas generales de la UE que pueden ser de interés de los ciudadanos), entre otros.

También existe el recurso a las numerosas bases de datos comunitarias, disponibles en los centros de documentación europea.

No se puede olvidar que la información sobre programas caduca y varía permanentemente. Este hecho exige que las asociaciones interesadas en conseguir subvenciones comunitarias para la realización de sus proyectos tengan que actualizar la información constantemente, tarea que normalmente no es viable.

Para poder obtener la información con fiabilidad es recomendable que se dirijan a los responsables gestores de los programas de su interés en el momento en que precisen de esta información. El Patronat Català Pro Europa ofrece esta información mediante el Centro de Información Europea, un centro único de localización geográfica múltiple que abarca todo el territorio de Cataluña con puntos de información en cada capital de provincia.

2. Características

2.1. Los recursos de la UE según los ámbitos de intervención

La Comunidad Europea ha desarrollado un conjunto de instrumentos financieros al alcance de las asociaciones para el desarrollo de proyectos que se ajusten a objetivos de interés común: el desarrollo regional, el fomento del empleo, de la cultura, de acciones sociales, etc. Estos instrumentos conceden subvenciones comunitarias para proyectos de interés demostrado tras la presentación de complejos y exhaustivos dossiers, respondiendo a las estrictas condiciones que figuran en los programas comunitarios.

Las subvenciones no se clasifican en función de las necesidades de las asociaciones, el enfoque es diferente. Tal y como se ha visto en la primera parte de este dossier, las subvenciones son la traducción de las diversas políticas comunitarias. Así, las subvenciones se conceden principalmente, y con gran asignación presupuestaria, a través de los tres fondos estructurales (FEDER, FSE, FEOGA e IFOP) y del Fondo de Cohesión, otras subvenciones se adjudican a través de las políticas internas (programas específicos relativos a políticas de medio ambiente, energía o innovación, desarrollo tecnológico, educación y formación profesional, salud pública, cultural, etc.) y de las políticas externas.

2.1.1. La política estructural

Entre las subvenciones estructurales del primer tipo –las iniciativas nacionales– de posible interés para las asociaciones, destacan las que se conceden con recursos a cargo del Fondo Social Europeo (FSE), solicitudes de subvención que se presentan ante las administraciones nacionales.

El FSE es el instrumento de ayuda financiera más importante de la política social, que subvenciona acciones de formación y ocupación para luchar contra el paro de larga duración, promover la inserción profesional de los jóvenes y las personas amenazadas de exclusión del mercado de trabajo, facilitar la adaptación de los trabajadores a las mutaciones industriales, etc. Este fondo destina la mayor parte de sus recursos a financiar a proyectos (cofinanciados por las administraciones públicas) relativos a medidas de formación continua; formación de formadores, mejora de los servicios de empleo, formación profesional para parados de larga duración, jóvenes, mujeres, disminuidos, etc., ayudas para la ocupación, creación de estructuras de formación, etc.

Así, en Catalunya, las asociaciones que trabajan en el ámbito formativo tienen la posibilidad de recibir estas ayudas para favorecer la ocupación y la adaptación de los

trabajadores en el marco del objetivo 2 (en las zonas en declive industrial), del objetivo 5b (en las zonas rurales), objetivo 3 (para resolver el problema de paro de larga duración y la integración laboral) y objetivo 4 (para promover la adaptación de los trabajadores a los cambios industriales).

En cuanto a las iniciativas comunitarias –segundo tipo de intervención estructural–, existe una gran diversidad de temas de actuación (con finalidades y reorientaciones propias) de las asociaciones que actúen en Catalunya: Interreg II (para proyectos en regiones transfronterizas), Leader II (destinada al desarrollo rural), Empleo y recursos humanos (destinada a fomentar el empleo de grupos determinados en sus cuatro capítulos: NOW (mujeres), HORIZON (discapacitados), YOUTH-START (jóvenes sin calificaciones) e INTEGRA (marginados); ADAPT (para facilitar la adaptación de los trabajadores a las transformaciones industriales), KONVER (reconversión de las regiones afectadas por el declive militar), RETEX (reconversión de las zonas fuertemente dependientes del sector textil), PYME (ayudar a las pymes a adaptarse al mercado interior) y URBAN (búsqueda de soluciones para la crisis de barrios urbanos). Para tener acceso a estas subvenciones, las asociaciones deben dirigirse a las administraciones (estatales o regionales) ya que de ellas depende la selección y la gestión de los proyectos y, además, en parte, pueden incluso cofinanciarlos.

Finalmente, las acciones innovadoras –tercer tipo de intervención estructural– también pueden interesar a aquellas asociaciones que realicen proyectos innovadores de interés para la Comunidad y que impliquen intercambio de experiencias en el campo del desarrollo económico regional. Aquí hacemos referencia a las convocatorias que abre periódicamente la Comisión relativas al artículo 6 del FSE (para proyectos sobre nuevos yacimientos de empleo), a las del artículo 8 del FEOGA (en temas agrícolas) y al artículo 10 del FEDER (con pequeñas convocatorias dirigidas a proyectos innovadores en temas de desarrollo cultural, de empleo, de nuevas tecnologías, problemas urbanos, ordenación del territorio, intercambios de experiencias, etc.). En este caso, para acceder a las subvenciones, se deberá acudir a la Comisión.

2.1.2. Las políticas internas

Estas políticas implican un gran número de sectores y, por consiguiente, una gran diversidad de programas y líneas de subvención diversas. A continuación, se enumeran las intervenciones de estas políticas:

- *Investigación y desarrollo tecnológico:*

Las subvenciones en el marco de esta política representan un volumen financiero importante y tienen por ob-

jetivo dar respuesta a la exigencia de una base tecnológica adecuada en Europa con la finalidad de aumentar la competitividad tecnológica de las empresas europeas, coordinar la política de investigación de los Estados miembros de la UE, utilizar y diseminar los resultados y conceder apoyo tecnológico a las demás políticas de la UE (por ejemplo, el transporte, el medio ambiente, la energía, etc.).

Para conseguir estos objetivos existe el IV programa marco –principal instrumento de coordinación de la política de investigación y desarrollo tecnológico– que fija la duración y las áreas prioritarias de actuación. Este programa, con un elevado presupuesto (de 13.100 mecus para el período 1994-1998), está estructurado en cuatro acciones y, a su vez, en diversos ámbitos de actuación, concretados en varios programas específicos:

La primera acción, hace referencia a programas de investigación y desarrollo tecnológico y de demostración.

- Tecnologías de la información y de las telecomunicaciones: existen tres programas: TELEMATICS (para sistemas telemáticos aplicados a diferentes sectores como los servicios de interés público, el conocimiento, el empleo y la mejora de las condiciones de vida o la investigación y el desarrollo tecnológico), ACTS (sobre tecnologías y servicios avanzados de comunicación) y ESPRIT (sobre tecnologías de la información).

- Tecnologías industriales y de los materiales: BRI-TE EURAM (tecnologías industriales y de los materiales) y MAST (investigación y tecnologías marinas).

- Ciencias y tecnologías de los seres vivos: BIOTECNOLOGIA (respuestas innovadoras a los problemas para mejorar la calidad de vida –salud, medio ambiente, etc.), BIOMEDICINA Y SALUD (refuerzo de la base científica para mejorar el sector europeo de la salud), FAIR (investigación en los sectores de la agricultura y la pesca).

- Energía: JOULE THERMIE (energías no nucleares), seguridad fisión nuclear, fusión termonuclear controlada.

- Transportes: transportes (tecnologías del transporte).

- Investigación socioeconómica: TSER (investigación socioeconómica con fines propios, en campos como la educación y la formación, la integración y la marginación sociales, la política científica y tecnológica).

La segunda acción hace referencia a la cooperación con terceros países y organizaciones internacionales e incluye el programa específico INCO sobre la cooperación en materia de investigación y desarrollo tecnológico y demostración con terceros países y organizaciones internacionales.

La tercera acción está destinada a la difusión y la valorización de los resultados con el programa específico INNOVACIÓN sobre la difusión y la explotación de resultados de la investigación.

La cuarta acción está relacionada con la estimulación de la formación y de la movilidad de los investigadores. En concreto, el programa específico FMI (TMR) se dirige a estimular la formación y la movilidad de los investigadores comunitarios.

Los diferentes programas tienen cuatro convocatorias anuales que se publican en el DOCE C los días: 15/3, 15/6, 15/9 y 15/12.

- *Telecomunicaciones y Sociedad de la Información*

Existe el programa INFO 2000, que está destinado a fomentar el desarrollo de la industria europea de los contenidos multimedia y la utilización de éstos en la naciente sociedad de la información. En este contexto, INFO 2000 subvenciona proyectos piloto orientados a catalizar un contenido multimedia europeo en ámbitos diversos como pueden ser el patrimonio cultural, las pymes, la información geográfica, etc.

También se ha adoptado recientemente un nuevo programa plurianual sobre la diversidad lingüística de la Comunidad en la Sociedad de la Información (MLIS) y tiene como finalidad subvencionar acciones dedicadas a crear una infraestructura de servicios para los recursos lingüísticos, así como fomentar las asociaciones implicadas en este ámbito, las industrias del lenguaje, la diversidad lingüística, etc.

- *Educación, formación y juventud*

Las asociaciones que trabajan en el ámbito educativo y formativo tienen a su disposición programas como SOCRATES o LEONARDO DA VINCI.

SOCRATES es un programa plurianual que abre diversas convocatorias anuales para subvencionar proyectos relacionados con la mejora del sistema educativo (tanto la enseñanza superior como la escolar) ya sean intercambios, proyectos en común sobre mejoras del contenido educativo (incluidas las lenguas, la educación abierta y a distancia, etc.) o, simplemente, encuestas y estudios.

LEONARDO DA VINCI es un programa plurianual de acción para la puesta en marcha de la política de formación profesional en la UE. En esta línea subvenciona actuaciones de asociaciones en el ámbito formativo tanto inicial como continua, reglada y no reglada, dirigidos a mantener o mejorar la calidad de los sistemas formativos, la mejora del conocimiento de lenguas, los intercambios transnacionales, estudios, encuestas e intercambios de datos sobre el tema.

En este mismo sentido existen programas educativos y formativos de cooperación con terceros estados. Este es

el caso concreto de los siguientes programas: MED-CAMPUS (cooperación interuniversitaria en el marco de la política mediterránea renovada), TEMPUS TACIS (programa transeuropeo de cooperación para la enseñanza superior con los nuevos estados independientes de la ex-Unión Soviética) TEMPUS PHARE (programa transeuropeo de cooperación para la enseñanza superior con los estados de Europa central y oriental), ALFA (programa de intercambio universitario entre la unión Europea y América Latina), Cooperación entre la UE y los Estados Unidos de América y también entre la UE y el Canadá en materia de educación superior y formación profesional.

La JUVENTUD PARA EUROPA es un programa plurianual (1995-1999), que abre diversas convocatorias anualmente dirigidas a promover proyectos consistentes en intercambios de jóvenes (de edades comprendidas entre 15 y 25 años) y actividades de interés para la juventud dentro de la UE.

ACCIÓN PÚBLICO JOVEN: no es un programa, sino una convocatoria puntual que se publica anualmente con la finalidad de promover acciones informativas (congresos, publicaciones, etc.) sobre temas relacionados con la UE que vayan dirigidas a un público joven.

También recientemente ha aparecido una convocatoria dirigida a las organizaciones no gubernamentales -ONG's- internacionales juveniles. Además, suelen aparecer publicadas en el DOCE licitaciones diversas para la elaboración de estudios o la recogida de datos en el marco de la formación o el empleo.

Finalmente, cabe mencionar que en actuaciones relacionadas con la formación, también funcionan las subvenciones que, en el marco de la política regional, concede el FSE respondiendo a los objetivos de intervención estructural y algunas de las Iniciativas comunitarias (ver el apartado II.1.1).

• Salud pública

En el marco de la política comunitaria de salud pública existe un primer programa plurianual sobre la promoción, información, educación y formación en materia de salud pública, que da cabida a proyectos generales de las asociaciones que trabajen en este ámbito en general. No obstante, existen programas más específicos, también plurianuales, dedicados al cáncer, el sida y las enfermedades transmisibles o la toxicomanía.

Para los cuatro programas las convocatorias anuales son dos. Concretamente, las fechas límites de presentación de proyectos son siempre (dentro del período de duración de los programas) el 15 de marzo del año en curso para los proyectos que se lleven a cabo durante el segundo semestre del mismo año, y el 15 de septiembre del año en cur-

so para los proyectos que se lleven a cabo durante el primer semestre del año siguiente.

Puntualmente la UE también publica convocatorias anuales para proyectos relacionados con el alzheimer y las enfermedades neurodegenerativas, o para los proyectos sobre investigación y información relativos al consumo del tabaco que concede el Fondo comunitario de investigación e información en el campo del tabaco.

Finalmente, algunas asociaciones pueden estar interesadas en saber que existen dos programas en fase de propuesta y pendientes de ser aprobados: por un lado, un programa de seguridad, higiene y salud en el trabajo, propuesto con la finalidad de mejorar la protección y seguridad sanitaria de los trabajadores; por otro, un programa de seguimiento y control sanitario en el ámbito de la salud pública, con el objetivo de promover actuaciones que ayuden a medir la situación sanitaria y las tendencias de salud en la UE.

• Cultura, audiovisual y deportes

Por lo que respecta a la política cultural, existen diversos programas dirigidos a ámbitos culturales concretos:

El programa CALIDOSCOPIO está dirigido a subvencionar, en convocatorias que se publican anualmente, actividades artísticas y culturales de dimensión europea incluyendo las artes del espectáculo (danza, música, ópera, teatro, etc.), las artes plásticas, las artes aplicadas, la creación audiovisual, etc.

El programa RAPHAEL está enfocado al patrimonio (mueble o inmueble) cultural europeo. Este programa, pendiente de aprobación, y con carácter plurianual publica una convocatoria anual dirigida a proyectos dentro de los cuatro ejes de actuación siguientes: la valoración del patrimonio cultural, las redes y la colaboración de agentes transnacionales, el acceso al patrimonio y a la innovación y el perfeccionamiento y la movilidad de los profesionales

El programa ARIANE, relativo al libro, la lectura y la traducción, es plurianual y también está pendiente de aprobación como el anterior. Subvenciona con una convocatoria anual la difusión y la traducción de obras literarias, teatrales y de referencia. Asimismo, promueve la lectura y el libro como uno de los medios básicos de conocimiento y difusión de la cultura europea.

Aquellas asociaciones que trabajen con lenguas o culturas regionales o minoritarias (como es el caso del catalán) pueden estar interesadas en las múltiples convocatorias puntuales mediante las cuales la Comisión Europea subvenciona proyectos en favor de su promoción y conservación. En concreto, los tipos de proyectos subvencionables pueden ser de diversa tipología, siempre que estén relacionados con estas culturas o lenguas y tengan

carácter europeo: proyectos pedagógicos, publicaciones, producciones de material didáctico, conferencias seminarios, encuentros, etc.

En relación con el sector audiovisual existe el programa plurianual MEDIA II relativo a medidas para estimular el desarrollo de la industria europea audiovisual ya sea en cuanto a la distribución transnacional de las obras audiovisuales europeas, como al desarrollo de las producciones europeas (cine y televisión) y la formación de los profesionales del sector audiovisual.

También se acostumbra a publicar convocatorias puntuales cada año con las que la UE pretende dar apoyo a los festivales de cine y encuentros audiovisuales entre profesionales del sector. Otra convocatoria interesante es la relacionada con las iniciativas innovadoras televisivas y radiofónicas.

Por lo que respecta a los deportes, el programa EURATHLON, de duración anual, subvenciona actividades de promoción del deporte a escala europea con la finalidad de fomentar intercambios y entendimiento de los ciudadanos europeos a través del deporte. Paralelamente, existe una pequeña línea que fomenta actuaciones deportivas de dimensión europea promovidas por entidades para colectivos discapacitados.

• Medio ambiente

La política comunitaria de medio ambiente dispone del programa LIFE, instrumento financiero comunitario para el medio ambiente creado en 1992 con el objetivo de promover, dentro del territorio de la Comunidad, y mediante convocatorias anuales, el desarrollo sostenible. En concreto, LIFE subvenciona proyectos piloto innovadores en diversos ámbitos: protección de la naturaleza (y los hábitats), tecnologías limpias, medio ambiente urbano y actividades de formación, entre otros.

Además de este instrumento, existen convocatorias que responden a líneas presupuestarias del año en curso, dedicadas a subvencionar campañas de información y sensibilización, acciones de educación y formación sobre el tema medioambiental, o la financiación de organizaciones no gubernamentales europeas que tengan una actividad diaria dedicada al medio ambiente (excepcionalmente en este caso la UE financia parte del programa de actividades de estas ONG).

Complementariamente existe el premio PRINCIPES para producciones audiovisuales europeas en el ámbito del medio ambiente destinado a tres categorías de producciones: documentales (documentales, programas, producciones educativas, etc.), ficción (películas, televisión, reportajes) y multimedia (CD-ROM's o páginas en internet).

Finalmente, cabe citar que también aparecen licitaciones diversas para la elaboración de estudios o la recogida de datos en el marco del medio ambiente.

• Energía

Existe el programa SAVE que tiene por objetivo financiar acciones específicas para mejorar la eficacia energética (en los edificios, transportes, industria, etc.) a través de estudios o proyectos piloto, etc.

ALTENER está destinado a fomentar las energías renovables en la Comunidad. En concreto financia proyectos que fomenten la reducción de emisión de dióxido de carbono mediante el desarrollo de energías renovables.

ALURE fomenta la cooperación energética con los países latinoamericanos. Su objetivo consiste en modernizar el sistema energético de estos países en los sectores de la producción, la distribución y el consumo de energía.

SINERGY –pendiente de aprobación– se dirige a fomentar la cooperación internacional con los países terceros en el sector de la energía. Su objetivo es fomentar el desarrollo sostenible, aumentar la seguridad del aprovisionamiento energético y mejorar la eficiencia energética.

• Social

En el ámbito de la política social comunitaria destaca el programa plurianual HELIOS II dirigido a subvencionar actuaciones relativas a la inserción laboral y social de colectivos disminuidos (físicos y psíquicos).

También en cuanto a actuaciones de asociaciones interesadas en la igualdad de oportunidades entre sexos, es de destacar el IV Programa de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres que convoca anualmente diversas invitaciones a la presentación de candidaturas relacionadas con este tipo de actuaciones.

En cuanto al problema del empleo, las asociaciones interesadas deben saber que existe la propuesta de crear un programa plurianual –actualmente bloqueado y que se denominaría ESSEN– para subvencionar proyectos sobre análisis, investigación, cooperación y acción en el ámbito del empleo, con el objetivo de promover un intercambio de experiencias e información sobre el empleo.

En general, existen en el ámbito social comunitario, una gran diversidad de pequeñas líneas presupuestarias que financian actuaciones muy puntuales de las asociaciones. Para conocerlas es aconsejable que estas asociaciones consulten el presupuesto de la UE para el año en curso, ya que la difusión que se realiza no es muy amplia y las convocatorias no suelen publicarse en el DOCE.

Estas líneas presupuestarias (con una dotación muy reducida) van dirigidas a subvencionar proyectos de dimensión transnacional consistentes en acciones o estudios a favor de diferentes sectores sociales como son: la familia, las personas de edad avanzada, la lucha contra la pobreza y la exclusión social, las acciones para mejorar las condiciones de vida de los inmigrantes dentro del territorio de la UE o, en el mismo sentido, la lucha contra el racismo, la xenofobia y el antisemitismo.

• Turismo

En cuanto al sector turístico, existe la propuesta de crear un programa plurianual llamado PHILOXENIA (1997-2000) –que actualmente está bloqueado– para subvencionar proyectos relacionados con la mejora de la calidad y la competitividad del turismo europeo.

• Asociaciones

Para finalizar, diremos que existe una propuesta para la creación de un programa plurianual de trabajo en favor de las cooperativas, las mutualidades, las asociaciones y las fundaciones –aunque lamentablemente está también bloqueada–. Para suplir su falta, temporalmente, la Comisión publica con carácter anual una convocatoria destinada a subvencionar acciones transnacionales en el ámbito de las cooperativas, mutualidades, asociaciones y fundaciones, para mejorar tanto las prestaciones económicas y sociales de éstas como su entorno. En este caso, sólo son elegibles los proyectos que no puedan ser financiados por ninguno de los tipos de subvenciones comunitarias que existen.

2.1.3. Las políticas externas

La Comisión emprende actuaciones bajo la fórmula de programas comunitarios para promover el desarrollo y la cooperación con países terceros. Aquellas asociaciones cuyo ámbito de acción se sitúe en algún país tercero puede estar interesada en acceder a ellos. A continuación se enumeran los principales programas:

MEDA: dirigido a prestar ayuda a los países terceros mediterráneos para favorecer su desarrollo económico.

PHARE: programa de asistencia para la reestructuración de los países de Europa central y oriental (PECO).

TACIS: programa de asistencia para la reestructuración de los nuevos estados independientes de la ex-Unión Soviética (NEI).

PVD-ALA: dedicado a conceder ayudas a los países en vías de desarrollo (PVD) de América Latina y Asia (ALA).

Fondo Europeo de desarrollo (FED): concede ayudas para los países en vías de desarrollo de África, Caribe y Pacífico (Países ACP).

En el marco de estos programas generales revisten gran interés los programas de cooperación descentralizada que implican diversos sectores (Med-Migración, Med-Media, Med-Democracia, Asia -Urbs, entre otros).

Finalmente, las ONG's que trabajan en el desarrollo y la ayuda humanitaria tienen a su alcance programas como LIEN (enlace entre ONG's europeas) y diferentes líneas presupuestarias, que se renuevan en cada ejercicio presupuestario, que conceden subvenciones para desarrollar proyectos puntuales en varios temas y ámbitos geográficos diversos.

2.2. Características que deben cumplir los proyectos

Los programas e instrumentos comunitarios son, a menudo, concebidos por las asociaciones como de difícil acceso por su complejidad, su dimensión, sus requisitos y exigencias. Este dossier tiene la intención de descifrar de manera simple, operacional e integrada del grupo de programas e instrumentos accesibles a las asociaciones. Antes de proceder a presentar una petición de subvención es necesario conocer algunos de los más importantes conceptos clave que (complementariamente a los requisitos propios de cada programa), por norma general y salvo pocas excepciones, deben cumplir los proyectos que aspiran a una financiación por parte de la UE:

- *Mirar hacia Europa.* El proyecto debe seguir las orientaciones de las políticas comunitarias y sus objetivos, es decir debe presentar un interés europeo. Las subvenciones comunitarias no buscan, por lo general, proyectos sin dimensión europea o de escasa envergadura.
- *Transnacionalidad.* Significa el establecimiento de una relación de cooperación y colaboración con al menos un socio de otro Estado miembro de la UE. Los proyectos transnacionales deben desarrollar aspectos comunes con el fin de facilitar intercambios basados en objetivos comunes. Así se potencia el intercambio de experiencias, resultados, metodologías, formadores y participantes, etc. Un proyecto transnacional puede incluir desde el diseño común de todas las acciones del proyecto hasta el establecimiento de intercambios puntuales de información o de buenas prácticas en el marco de una acción concreta.
- *Partenariado.* Este requisito va estrechamente ligado con el anterior. La coordinación entre los diferentes socios o partenaires del proyecto exige mucho tiempo y esfuerzo. Para buscar socios existen diversas vías:
- La primera vía y la más aconsejable es proponer ser socio de un proyecto a una entidad de otro Estado miembro que ya se conoce. La situación ideal es que se conozca al *partenaire* antes de solicitar la subvención comunitaria. Los enlaces que se fundamentan únicamente en motivos financieros tienen, en general, perspectivas de futuro limitadas. El punto de partida debe ser, pues, una idea en común y no únicamente un interés financiero de conseguir subvenciones.
- Una vía alternativa consiste en contactar con una red especializada que trabaje en este ámbito.
- También se puede promover una búsqueda de socios aprovechando los servicios de los centros de contacto regionales o nacionales. La mayoría de éstos tiene acceso directo a bases de datos de la Comunidad Europea.

• Otra buena manera de buscar un socio, es aprovechar las diversas vías de información disponibles. Las asociaciones nacionales profesionales también pueden ayudar directamente o vía su enlace europeo a fin de presentar socios potenciales.

• **Innovación.** Se requiere la introducción de nuevas medidas, nuevos contenidos y/o métodos en la puesta en marcha en los proyectos que se presenten, con objetivo de experimentar nuevas fórmulas que estimulen cambios en el marco de las políticas comunitarias. Así, en general, se valora que el proyecto es innovador cuando contempla:

• La creación y experimentación de nuevos contenidos, instrumentos, productos y metodologías que supongan un cambio de estrategias tradicionales aplicadas al diseño y al desarrollo de acciones elegibles.

• La transferencia de un modelo metodológico u organizativo a otro ámbito de actuación ya sea por el tipo de institución al que se dirige, el colectivo con que se pretende contar o el territorio donde se ponga en práctica.

La auténtica innovación de un proyecto viene definida por su carácter experimental y por su consideración de proyecto piloto. El desarrollo de actuaciones que resulten especialmente novedosas pueden determinar el carácter innovador de un proyecto.

• **Efecto multiplicador.** Implica la transferencia de enfoques, métodos y resultados obtenidos en la realización del proyecto. La posibilidad de transferir experiencias y conocimientos a otras acciones, áreas geográficas distintas queda garantizada en la medida en que los proyectos contemplen, para el desarrollo de sus acciones, la colaboración de diversos organismos implicados en el proyecto capaces de proyectar sus resultados; acciones de difusión de los resultados y las posibilidades de expansión de las acciones gracias a las sinergias establecidas entre las mismas y los organismos participantes y a las economías de escala que permitan rentabilizar los resultados; la previsión de una proyección de futuro con el objetivo de conseguir la permanencia en el tiempo de las acciones y resultados.

• **Prestar atención al vínculo económico.** El principio general comunitario exige que el proyecto presente

de manera coherente un porcentaje de financiación de la Comunidad y que justifique que el resto de porcentaje está asegurado en aportaciones de los socios (de diversa naturaleza, ya sea pública o privada). Se trata, en definitiva, de la aplicación de la teoría del esfuerzo compartido. Debe asegurarse la garantía de cofinanciación, teniendo en cuenta que se valora positivamente la participación de más de una entidad cofinanciadora para lograr la sinergia de recursos en la consecución de los objetivos perseguidos.

2.3. Las vías de tramitación de un proyecto

Finalmente, cabe recordar que las ayudas de la UE responden a las políticas comunitarias y, por esta razón, en función de cual sea la entidad competente las ayudas estarán gestionadas por las Direcciones Generales de la Comisión Europea, por la administración del Estado miembro (ya sea a nivel estatal, regional o local) o por entidades intermediarias.

En general, se pueden distinguir dos vías de tramitación:

• La tramitación por vía directa. Las asociaciones interesadas en programas incluidos en este tipo de tramitación deberán hacer las gestiones ante la Comisión. Se trata, en este caso, de una gestión de las subvenciones de manera centralizada por parte de la Comisión para todos los participantes de los quince Estados miembros. Este es el caso de la mayoría de programas que corresponden a las políticas internas y externas.

• La tramitación por vía indirecta. Esta vía implica una gestión descentralizada de cada Estado miembro para los candidatos de su territorio. A su vez, la vía indirecta puede ser de dos tipos: por un lado, como es en la mayoría de casos, ante la administración del Estado miembro (ya sea central, regional o local), y por el otro, delante de un organismo designado por el Estado miembro (por ejemplo una agencia española o un comité nacional de coordinación, etc.). Este tipo de vía corresponde, en gran medida, a los recursos de los fondos estructurales.

Carles A. Gasòliba, diputado al Parlamento Europeo y secretario general del Patronat Català Pro Europa
Existe una convocatoria anual para subvencionar acciones transnacionales en el ámbito de las asociaciones.

El Patronat Català Pro Europa es un consorcio público, cuya creación fue auspiciada por la Generalitat de Catalunya en el año 1982, con la finalidad de impulsar la integración de España y de Cataluña en particular en las Comunidades Europeas. Está integrado por diferentes instituciones que representan a las administraciones públicas, sectores económicos y entidades académicas.

Desde su creación ha tenido como finalidad básica formar, informar y sensibilizar a la sociedad catalana sobre la realidad comunitaria. Además, de forma progresiva, ha ido ampliando sus actividades pasando a realizar un seguimiento exhaustivo de las iniciativas comunitarias con una incidencia directa en Cataluña desde una perspectiva institucional, económica, social y cultural. De esta forma el Patronat Català Pro Europa se ha erigido en la primera institución catalana especializada en los asuntos de la Unión Europea.

La Unión Europea dispone de competencias en la mayoría de los ámbitos que afectan a empresas, profesionales y administraciones públicas. ¿Cuáles serían las acciones de la Unión Europea con más incidencia en el caso de las asociaciones?

En cuanto a las acciones de la Unión Europea en el ámbito jurídico, es preciso recordar que desde 1993 existe una propuesta de la Comunidad Europea de establecer un estatuto de Asociación Europea. Conviene destacar, sin embargo, que esta propuesta no ha prosperado debido a la oposición de algunos Estados miembros en adoptar disposiciones comunitarias en esta materia, al igual que ocurre con los proyectos de la sociedad cooperativa europea o de la Mutualidad Europea. Últimamente parece que esta idea está recobrando vigor y es probable que en breve quede desbloqueada.

Desde el punto de vista financiero, sí que podemos afirmar que la actuación comunitaria tiene una relevante aportación para el día a día de las asociaciones, ya que éstas tienen opción a acogerse a las diversas medidas de financiación comunitarias, ya sea por la vía de los programas comunitarios o por la de las diversas líneas presupuestarias.

¿Podría ampliar este último punto relativo al acceso a la financiación comunitaria?

La Unión Europea destina en el presupuesto comunitario una gran cantidad de recursos a financiar actua-

ciones destinadas a favorecer el desarrollo de proyectos que se ajusten a los objetivos de interés comunitario, como son de forma destacada el desarrollo regional y el fomento del empleo.

Por este motivo, las subvenciones comunitarias no suelen clasificarse en función de las necesidades de los destinatarios, sino que son la traducción de las diversas políticas comunitarias. Esta razón explica el porqué en primer lugar destacan los recursos comunitarios que se conceden a través de los fondos estructurales y en segundo plano se encuentran el resto de recursos que corresponden a las diversas políticas comunitarias. Relaciones exteriores, medio ambiente, salud pública, educación y formación profesional, energía, innovación, desarrollo tecnológico, cultural, serían las más destacadas.

Las líneas anteriores parecen inscribirse en el marco de convocatorias o programas generales. ¿Existe alguna convocatoria de la Unión Europea destinada específicamente a las asociaciones?

Actualmente existe una propuesta de la Comisión de crear un programa plurianual de trabajo en favor de las cooperativas, las mutualidades, las asociaciones y las fundaciones que, sin embargo, se encuentra paralizada.

De todas maneras, y para suplir su falta, el ejecutivo comunitario suele publicar cada año una convocatoria destinada a subvencionar acciones transnacionales en el ámbito de las asociaciones, las mutualidades, las cooperativas y las fundaciones, dirigidas a mejorar las prestaciones económicas y sociales de éstas y también su entorno.

Finalmente, ¿cómo pueden seguir las asociaciones el día a día de la Unión Europea en los ámbitos que les interesan? ¿Deben dirigirse a las instituciones europeas o se dispone en cada país de organismos locales especializados en información y asesoramiento sobre las Comunidades Europeas?

El sector asociativo tiene, hoy en día a su disposición fuentes de información que le facilitan poder acceder a los contenidos de los programas de acción comunitarios y las fuentes de financiación. El problema estriba quizás en que debe saber aprovechar estas vías de información.

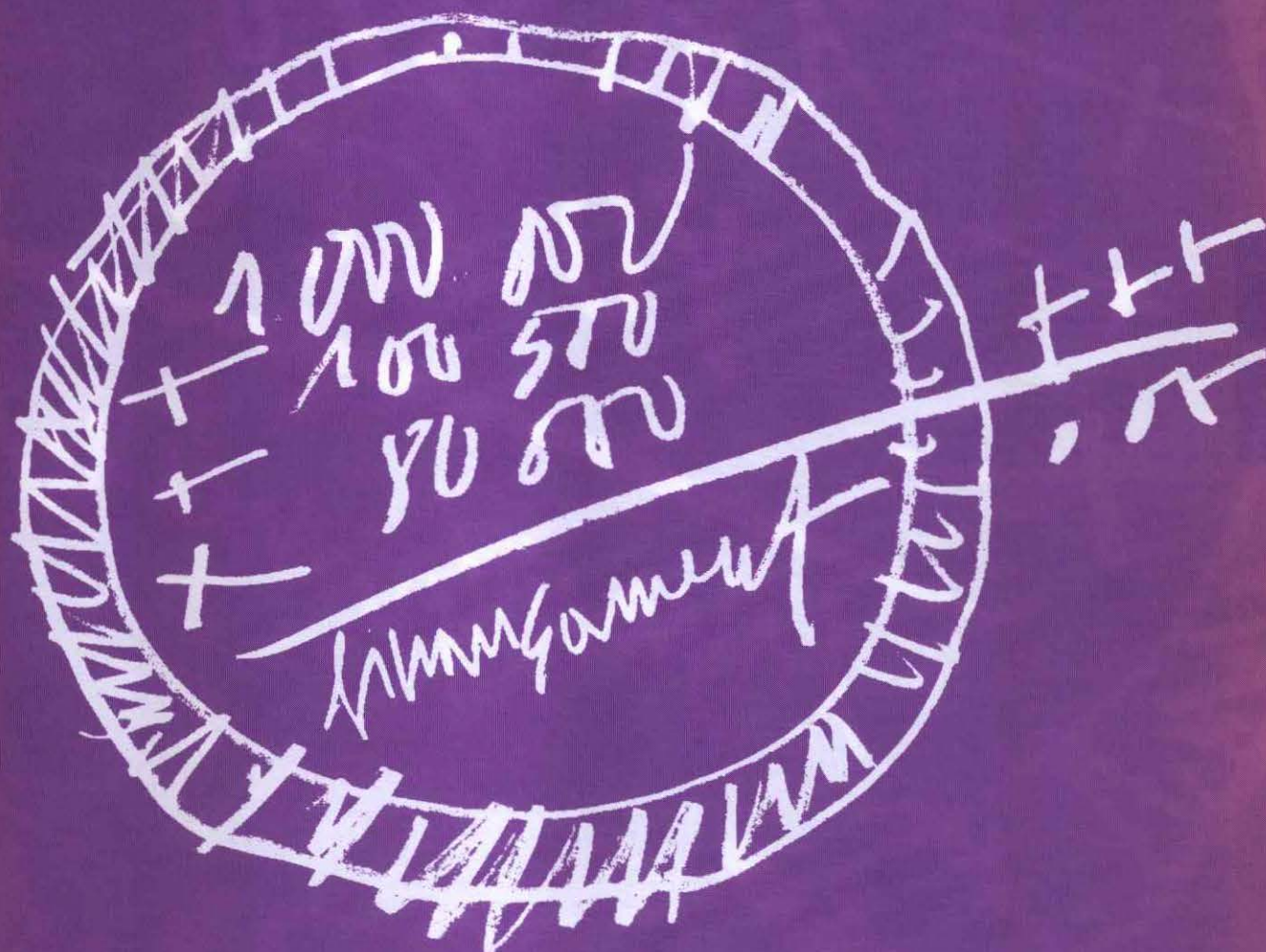
Al margen de los diversos centros que facilitan el acceso de todos los ciudadanos a la información comunitaria (Info Points, Euroventanillas, Centros de Documentación

Europea o las mismas representaciones de la Comisión o el Parlamento en los distintos Estados), en Cataluña el Patronat Català Pro Europa ofrece toda la información mediante el Centro de Información Europea, un centro único de localización geográfica múltiple que comprende todo el territorio de Cataluña y dispone de puntos de

atención emplazados en Barcelona, Girona, Lleida y Tarragona además de su oficina en Bruselas. Como complemento de la información, el Patronat Català Pro Europa también ofrece un servicio completo de asesoramiento gracias a un equipo de técnicos cualificados, especializados en temas comunitarios.



Las empresas
para la financiación



El rol de las empresas y el sector privado en la financiación asociativa

Ramon Guardia, de Valores y Márketing

0. La necesidad de las empresas de colaborar con la sociedad

El nuevo marco competitivo de nuestro país está obligando a las empresas españolas a plantearse un cambio en su forma de identificarse con el mercado en el que desarrollan su actividad económica.

En los últimos años, las marcas están sufriendo una presión importante de sus competidores, una tendencia de precios a la baja, saturación de los medios de comunicación y costes promocionales cada vez más elevados. Por otro lado, los consumidores son cada día menos fieles a la marca, están más informados y son más exigentes, ha habido un cambio en sus valores que se traduce en una mayor sensibilidad ante los problemas sociales.

El hecho de ofrecer un servicio inmejorable ya no va a ser garantía de éxito. Por lo tanto, hay que empezar a evolucionar hacia posiciones orientadas a la sociedad y a los valores con los que esa sociedad se identifica. Existe una valoración al alza de las instituciones privadas sin ánimo de lucro sobre las públicas por parte de los consumidores, en temas como el bienestar social, la gestión de los recursos sociales, culturales, etc.

1. El Marketing Social Corporativo como forma de colaboración entre las empresas y las entidades sin ánimo de lucro:

En las décadas pasadas, los consumidores aspiraban a la marca y a los valores que iban asociados a ella. Actualmente, en los años 90, son las marcas las que deben aspirar a los valores de los consumidores. En nuestra sociedad hay un claro regreso al activismo de los felices 60 que también exige a las empresas que contribuyan a hacer este mundo mejor.

Cada vez más empresas están vinculando sus marcas a una causa de interés social (cultura, ayuda al desarrollo, investigación sobre una determinada enfermedad, protección del medio ambiente...), mediante acuerdos con entidades sin ánimo de lucro, que diseñan y ejecutan los programas de acción. A continuación, la empresa invita a los consumidores a colaborar con la causa propuesta por la marca.

Esta nueva forma de actuación se conoce como "Marketing Social Corporativo" y consiste en aquellas

actividades que desarrolla una empresa o sector con el objetivo de lograr el compromiso de los consumidores con un determinado comportamiento de interés social, favoreciendo al mismo tiempo y de forma directa, los intereses de la empresa en cuanto a su posición en el mercado y/o su imagen.

En este sentido, un estudio realizado en Estados Unidos en 1994, y recogido por publicaciones como Business Week destaca que *"los consumidores opinan que las empresas tienen la obligación de contribuir a las causas sociales"*. Esta afirmación se apoyaba en una cifra de gran importancia para las estrategias empresariales: el 31% de los consumidores declararon que, a igualdad de precio y calidad, el hecho de que la marca participe en programas de interés social de una forma responsable, es un factor decisivo en el proceso de compra. El resultado de este estudio es perfectamente aplicable a España, donde las inquietudes de los consumidores han evolucionado de la misma forma.

Ya no basta con vender las marcas y valores asociados a la marca, sino que se trata, más bien, de que las marcas satisfagan los valores de los consumidores. Las empresas, por tanto, deberán asociarse con las preocupaciones más íntimas del consumidor ya que la defensa de una causa común puede establecer vínculos de relación sólidos y duraderos entre ellos a través de la complicidad en un trabajo social responsable.

De otro lado, se detecta una mayor exigencia social sobre las empresas para que, como ciudadanos corporativos, contribuyan a la solución de los problemas y carencias de nuestro mundo. La sociedad en general y por lo tanto también los consumidores de nuestras marcas, están reclamando soluciones a todas las instancias, exigiendo a las empresas que contribuyan también a hacer de este mundo un mundo mejor.

Las obligaciones de las compañías se han extendido más allá de las de dar cuenta a sus accionistas. Desde políticas claras y transparentes de producción a defensores del cliente. Estamos actualmente entrando ya en la práctica de credos y defensa de los valores en el propio ejercicio empresarial.

La aplicación de este tipo de estrategias, aporta importantes ventajas competitivas a la empresa que las lleva a cabo porque mejoran su imagen, añaden valor a su marca, crean un estado de opinión favorable, permiten la

realización de promociones de ventas de productos y/o servicios y captar y fidelizar consumidores. Las actuaciones de Marketing Social Corporativo suelen englobar los siguientes conceptos:

- El apoyo de una causa de interés social y/o cultural.
- Posibilidades para la realización de actividades de promoción de ventas efectivas, ya que parte de las ventas realizadas van destinadas a una causa de interés social.
- El desarrollo de nuevos ejes de comunicación, reforzando la imagen de marca y la eficacia publicitaria, a través de un posicionamiento por valores.
- Posibilita la utilización de relaciones públicas y la generación de presencia en los medios de comunicación, hechos que permiten crear un estado de opinión favorable y ofrecer credibilidad.
- Establece relaciones individualizadas con el consumidor y facilita la creación de una base de datos.

Las campañas de Marketing Social Corporativo se plantean teniendo en cuenta el máximo aprovechamiento de las inversiones realizadas y una cuantificación precisa de los resultados conseguidos, creando un vínculo entre los consumidores y la marca, a través de compartir los mismos valores y consiguiendo, al mismo tiempo, un incremento de ventas y soporte a la causa seleccionada.

Un programa de Marketing Social Corporativo se sustenta en tres pilares básicos:

- A. Elementos estratégicos.
- B. Elementos de ejecución.
- C. Desarrollo del programa.

A. Elementos estratégicos

El primer paso consiste en la identificación de la causa que interesa a los consumidores de una marca y a las entidades que representan a esta causa. Es muy importante tener en cuenta que la relación con la entidad es de igual a igual y que el apoyo que se le presta desde la empresa es correspondido con identificación con el cliente.

Por causa se entiende aquella iniciativa o actividad que un colectivo de personas está dispuesto a apoyar, porque persigue un objetivo acorde con sus ideas, actitudes y valores. La causa es el elemento motor de las actuaciones de Marketing Social Corporativo y de su correcta elección dependen las posibilidades para compartir valores con el público objetivo, añadir valor a la marca y a las oportunidades de explotación del programa.

Criterios

Los criterios para seleccionar una causa dependerán de los valores del público objetivo, y en el momento de la elección, la empresa deberá tener muy en cuenta concep-

tos tan importantes como la amplitud del segmento objetivo, la afinidad con la causa, el nivel de conocimiento público de la causa, su popularidad, etc. Además, esta causa debe guardar total coherencia con los valores de la marca y la categoría de los productos.

Las entidades con las que se puede establecer colaboración deben ser instituciones públicas o privadas que realizan actividades en apoyo de una causa de interés para un colectivo, y sin ánimo de lucro. A partir de este punto, es fundamental conocer las características y potencial de la entidad, su capacidad organizativa y logística, su credibilidad, su implicación con la causa, etc.

B. Elementos de ejecución

Una vez seleccionadas la entidad y la causa, el segundo paso es la elaboración de un programa de relación con el público objetivo y con las entidades, teniendo en cuenta los objetivos de la relación, la forma de cooperación entre la empresa y los consumidores o la comunicación entre el consumidor, la marca y la causa. En la colaboración con la entidad también hay que determinar la relación desde el punto de vista de credibilidad, el nivel de integración entre la empresa y las entidades en la comunicación y las formas de canalización de las aportaciones.

C. Desarrollo del programa

El desarrollo del programa tiene que plantearse en todas sus fases para asegurar su correcta implantación. Es decir, no se puede implantar como una acción puntual porque no da resultados, e incluso puede ser perjudicial. En realidad la empresa no escoge a una entidad, sino que la elección es mutua. La compañía debe trabajar con modestia y humildad, comprendiendo la importancia de la acción social.

Para conocer los resultados de las campañas se establecen baremos, según las acciones realizadas. Su repercusión se mide tanto por la respuesta directa de público a los estímulos creados durante la campaña como por la evolución del producto en el mercado y el interés que despierta, además del posicionamiento de la marca.

La campaña es un instrumento de fidelización y los beneficios de imagen de la acción, siempre que se lleve a cabo de forma programada, son tanto a corto como a largo plazo, porque se pueden empezar a rentabilizar desde el inicio.

2. Ejemplos prácticos: American Express y Kellogg's

Transcribimos a continuación un resumen de dos interesantes artículos sobre este tema correspondientes a la

Harvard Business Review en su n° de Noviembre de 1996 y a Marketing Management en su n° 3 del invierno de 1995:

Una de las primeras compañías en reconocer el enorme potencial de las vinculaciones entre empresas y entidades sin ánimo de lucro fue *American Express* en 1982 cuando Jerry Welsh, entonces responsable del área de marketing, tuvo una idea para una campaña:

- La compañía donaría 5 centavos a distintas organizaciones de arte en San Francisco, cada vez que alguien usara la tarjeta de crédito de *American Express* en esa zona y 2 dólares por cada alta registrada en San Francisco.
- La campaña fue corta pero enormemente exitosa. Sólo en tres meses, *American Express* contribuyó con 108.000 \$ a actividades desarrolladas por organizaciones relacionadas con el mundo del arte y vio altamente incrementado el uso de sus tarjetas de crédito así como la participación de los comerciantes, muchos de los cuales, empezaron a aceptar la *American Express* como forma de pago.

Fue tal el éxito conseguido con esta campaña, que la compañía decidió intentar algo parecido pero en todo el territorio nacional:

En 1983, *American Express* prometió dar un centavo por cada transacción hecha con su tarjeta en cualquier punto del país y 1\$ por cada nueva tarjeta que se diera de alta durante el último trimestre del año, a la fundación que trabajaba en la restauración de la Estatua de la Libertad en la Isla Ellis.

Este programa tuvo también un éxito espectacular. El uso de la tarjeta aumentó un 28% respecto al mismo periodo del año anterior y la compañía donó un importe de 1.700.000\$ al proyecto de renovación.

En 1993, Natalia Cherney, Responsable Senior de Marketing a nivel nacional, recordó la gran aceptación que en 1988 había tenido la sponsorización del "Taste of the Nation" un evento de cata de platos y vinos americanos muy importante en EE.UU cuyas ganancias se destinaron a la organización SOS (Share Our Strength).

Por este motivo, se decidió elevar los esfuerzos para aliviar el hambre con un programa anual destinado a combatirla. Así, cada vez que alguien usara una tarjeta *American Express* entre el 1 de Noviembre y el 31 de Diciembre, la compañía entregaba 3 centavos a SOS hasta un total de 5 Millones de dólares por año.

A la campaña se sumaron comercios que incentivaban a sus clientes a pagar con *American Express* aumentando enormemente la aceptación de esta tarjeta como medio de pago.

Al cabo de tres años, *American Express* había contribuido con más de 16 millones de dólares a las actividades de SOS.

Otro ejemplo en el que la actividad de una empresa beneficia a la sociedad en su conjunto es el caso de *Kellogg's Corporation* y su marca All-Bran en colaboración con el Instituto Nacional del Cáncer de los Estados Unidos.

A mediados de los 80, esta campaña animaba a mantener dietas con alto contenido de fibra y bajo en grasas, como medio para reducir los riesgos de algún tipo de cáncer.

Para transmitir este mensaje *Kellogg's* utilizó todo tipo de medios como anuncios en prensa escrita, spots televisivos, mailings a profesionales de la salud y conferencias públicas. Detrás de los paquetes de All-Bran salía impreso el n°. de teléfono gratuito del Servicio de Información del Instituto Nacional del Cáncer.

Con la intención de que el mensaje fuera fuerte, creíble y preventivo de la salud, se incorporó en todos los anuncios comerciales del producto, atrayendo así considerables comentarios al respecto. Varios estudios, determinaron que la campaña impactó en el conocimiento del consumidor, su actitud y su comportamiento, lo cual se tradujo en un incremento en el consumo de fibra.

Aunque no es posible atribuir directamente a la campaña de *Kellogg's* todos los cambios producidos, parece razonable asumir que, dada la enorme exposición de la campaña, sí fue altamente influenciadora, contribuyendo de esta forma a la mejora de la sociedad a través de concienciar sobre los mecanismos de prevención del cáncer tales como llevar una dieta sana y rica en cereales.

En 1988, un artículo del *American Journal of Public Health* afirmaba que alrededor de 20.000 llamadas hechas al Servicio de Información del Instituto del Cáncer en el primer año identificaban el anuncio de los cereales como elemento motivador de su llamada.

Además la prensa de los negocios, destacaba que la campaña había provocado un aumento sustancial de las ventas tanto de All-Bran como del resto de líneas de cereales de la empresa *Kellogg's*.

Es ampliamente reconocido, que los resultados de esta campaña no se hubiesen podido conseguir si el Instituto Nacional del Cáncer la hubiese desarrollado en solitario. Por lo tanto el Know-how del Departamento de Marketing de *Kellogg's* junto con la credibilidad del Instituto creó cambios positivos tanto para *Kellogg's* como para la sociedad en general.

3.Cuál es la valoración de dichas colaboraciones por parte de las empresas.

A continuación presentamos los resultados de un estudio realizado conjuntamente por el IESE y Valores y Marketing, realizado en Noviembre de 1995 y cuyos objetivos fueron conocer cuál es la valoración por parte de las empresas españolas de este tipo de actividades.

Acciones realizadas

Las empresas que apuestan por este tipo de actividades centran su colaboración con entidades sociales, entidades sociales y culturales y entidades culturales respectivamente, y una parte muy importante han comprendido que la eficacia en la utilización de esta estrategia se consigue con actuaciones a medio y largo plazo.

El 69'7% de las acciones realizadas se han hecho de una forma continua. De éstas, el 33% se han llevado a cabo con entidades sociales, el 50% en colaboración con entidades sociales y culturales y el 17% con entidades culturales.

Por otro lado, tan sólo en un 27'3% de los casos se han realizado actividades de una forma aislada y siempre en colaboración con entidades sociales.

Motivos

Diversas motivaciones han impulsado a las empresas a apostar por esta nueva estrategia. El incremento de productos en el mercado y el cambio de mentalidad de los consumidores ha hecho que la diferenciación de los competidores sea cada vez más difícil. Por ello, la aplicación del Marketing Social Corporativo se ha revelado como una solución para mejorar la relación entre el fabricante y sus clientes, porque estrecha la relación entre ambos.

El primer motivo que impulsó a las empresas a apostar por el Marketing Social Corporativo fue ejercer la responsabilidad social, alcanzando el 43'8%. La segunda razón fue dar apoyo a la imagen de marca, con el 27'1%. La búsqueda de nuevos caminos en la relación con los clientes significó el 16'7%, y las empresas que optaron por la aplicación de políticas de soporte a diversas causas como campañas de promoción fueron el 10'4%.

En general, es destacable que las empresas han actuado de una forma activa, a diferencia de las Entidades, las cuales han adoptado cierta pasividad en dichas colaboraciones.

Consecución de Objetivos

El Marketing Social Corporativo es una estrategia que se basa en el establecimiento de una relación de confianza con los clientes a largo plazo.

Por ello, generalmente, los resultados de la puesta en marcha de un plan de este tipo no se reflejan de una forma directa y rápida en la cuenta de explotación de la empresa. A pesar de ello, la mayoría de empresarios muestran su satisfacción por los beneficios que las actuaciones de Marketing Social Corporativo aportan a su compañía.

El principal sistema utilizado para medir los resultados de la acción emprendida ha sido el estudio de la re-

percusión en los medios de comunicación, sistema usado en el 43'9% de los casos. Asimismo el 29'3% han hecho un seguimiento a través de la repercusión en las ventas. Otras empresas han optado por la aplicación de técnicas de investigación de mercado, el 17'1%, y tan sólo el 9'8% no han aplicado ningún tipo de medición.

Todas estas empresas consideran que el principal objetivo conseguido es ser valoradas como compañías que ejercen responsabilidad social.

Relación empresa-entidad

El inicio de relaciones entre una empresa y una entidad de tipo cultural o social suele ser consecuencia de la actitud activa de las primeras; y es poco frecuente que este tipo de organizaciones tomen la iniciativa. Los responsables de las compañías declaran que generalmente se establece una relación de confianza con estas organizaciones, que redundan en una mejor gestión de la campaña.

La dotación media aportada directamente por cada empresa a una causa determinada ha sido de 30.750.000 pesetas. En esta cifra no se contabilizan los ingresos derivados de actos en que se han producido aportaciones directas del público, como las telemaratones, y gastos de comunicación.

Conclusiones adicionales

Este tipo de actuaciones parecen funcionar mejor como instrumento de fidelización que como estrategia para la consecución de un nuevo negocio.

Las empresas que han pretendido como objetivo principal de estas acciones, una actuación a corto plazo en el terreno de la promoción y/o relaciones públicas, lo han conseguido en escaso grado.

Por el contrario, las que han perseguido como objetivo principal la imagen de empresa, la responsabilidad social y la creación de un valor diferencial para la marca, lo han conseguido en un mayor grado.

Este tipo de actuaciones deben ser asumidas por toda la empresa en su globalidad. En otras palabras, para sacar el máximo provecho, interno y externo, de una acción de Marketing Social Corporativo, sería recomendable un alto grado de colaboración entre los directivos comerciales y los directivos de recursos humanos de la propia empresa, bajo la supervisión de la Dirección General.

Es una clara oportunidad para involucrar no sólo a los colaboradores sino también a los distribuidores y proveedores, aunque muy pocas empresas han tenido en cuenta esto último.

En definitiva se trata de una nueva orientación de la empresa hacia la sociedad más que de un instrumento.

Bibliografía

- *Estrategia Competitiva y Responsabilidad Social. ¿Cómo hacerlas compatibles?.* Estudio realizado por el IESE y Valores y Marketing.
- *Principles of Marketing.* Autor: Phillip Kotler.
- *Profits for Nonprofits: Find a Corporate Partner.* Harvard Business Review. Autor: Alan R. Andreasen.
- *Benefiting Society and the Bottom Line.* Marketing Management. By Paul N. Bloom, Pattie Yu Hussein, and Lisa R. Szykman.

Amadeu Guarch, Caixa de Terrassa *Targetas de crédito solidarias.*

Caixa de Terrassa es una entidad financiera que destina una parte importante de sus excedentes a la realización de obras sociales en beneficio de la comunidad. Su actividad se remonta a 1877, desarrollando desde su fundación un amplio abanico de actividades, que comprenden desde programas de ayuda y desarrollo social, a todo tipo de actividades culturales, asistenciales y comunitarias, del ámbito de influencia de la entidad.

¿En qué consistió la experiencia de las Targetas Solidarias de Caixa de Terrassa?

Deberíamos remontarnos a finales de 1994, principios de 1995, cuando la sociedad empezó a sensibilizarse de manera masiva en cuanto a la problemática del Tercer Mundo. Fue cuando se desarrollaron iniciativas como la petición del 0'7 por ciento del PIB para los países más necesitados. Esta consciencia social se sumó al hecho que nuestra entidad fundacionalmente pretende prestar un apoyo a la sociedad, ya que a parte de su vertiente financiera tiene otra vertiente social y cultural. La entidad recogió la demanda de la opinión pública y intentó instrumentar una manera de vincular a nuestros clientes, y lo hizo con esta actuación de Caixa de Terrassa: hacer participar a los clientes a través de sus "targetas solidarias".

¿Cuál era, por tanto, el objetivo principal que Caixa de Terrassa se planteó con esta acción?

Se trataba de añadir valor a un servicio tan próximo a los clientes como son las targetas de crédito y de pago, a través de una acción solidaria. Así mismo, pretendíamos que los hábitos de conducta de los clientes experimentaran un cambio con el aliciente y la motivación de ser más solidarios. Estos eran unos factores importantes de motivación para los clientes que se asociaban perfectamente a nuestra obra social y cultural. Ésta fue nuestra apuesta, teniendo en cuenta que eran los clientes quienes convertían las targetas en "solidarias".

¿Cuáles son las entidades que se han visto beneficiadas de la iniciativa de las Targetas Solidarias?

En su momento nos planteamos quién debía actuar a partir de los resultados de la campaña. En vez de actuar nosotros directamente, nos pareció más acertado contactar con Organizaciones No Gubernamentales para el desarrollo ya insituídas y seleccionar aquellas cuya estructu-

ra estuviera más en la línea de nuestros objetivos. Éstos eran la formación y el desarrollo de las personas, la ayuda a la infancia y a las personas con dificultades de supervivencia. Organizaciones como Intermón, Mans Unides, Justícia i Pau, o Càritas están plenamente reconocidas por la sociedad, de manera que nos podíamos comprometer con ellas a sabiendas que nuestros recursos serían aplicados de la forma más eficiente. Nuestra pretensión era que estos recursos ayudaran a las campañas de sensibilización de estas organizaciones en Catalunya.

A tres años vista del inicio de esta experiencia, ¿cuál es el grado de consecución de los objetivos fijados?


No estamos en el cenit, pero ha sido una acción muy bien acogida por la opinión pública. Hemos recibido cartas de felicitación a la actuación de la entidad y hemos percibido como resultado un crecimiento en la actividad de las targetas. Y hemos renovado por dos años el acuerdo de colaboración, que ha pasado de 15 a 22 millones como cifra mínima acumulada. Esperamos superar aún más estas cantidades a lo largo de 1997 y 1998, que está en función del grado de utilización de las targetas por parte de los clientes.

¿Cómo se puede explicar el mecanismo de funcionamiento de la campaña entre la entidad, Caixa de Terrassa, las Organizaciones No Gubernamentales y los ciudadanos?

Se trata de que los clientes con una cuenta corriente en nuestra entidad y una targeta de pago o de crédito las utilicen. Cada vez que utilizan estas targetas como instrumento de pago se destina un tanto por ciento de las comisiones a un fondo económico que crece con el valor de estas comisiones. El ciudadano participa, pues, pagando en las autopistas, en los restaurantes, en el supermercado, etc. Además mensualmente se comunica a los clientes la cifra global acumulada en el fondo. Cualquier ciudadano o cliente sensibilizado con los problemas del Tercer Mundo por el mero hecho de usar la Targeta Solidaria en sus compras habituales, sin gastar más ni costes añadidos, participa en la acción de ayuda.

¿Cómo pueden acceder las organizaciones y entidades no gubernamentales a este fondo?

Por razones de eficacia hemos tenido que acotar la participación de ONGs en el programa y buscar las que



son más representativas. No podemos firmar convenios con todas ellas. También procuramos asegurarnos que los fondos aportados vayan a parar en su máxima proporción a los proyectos de desarrollo del Tercer Mundo.

¿Cuál es la valoración que hacen tanto los clientes de la entidad como las ONG del proyecto?

La valoración es muy buena. Aunque es muy difícil saber hasta qué punto desde el momento en que salieron las Targetas Solidarias el incremento de su utilización se debe a la sensibilización de nuestros clientes. Caixa de Terrassa también se unió, con bastantes recursos, a una campaña televisiva de sensibilización social. Consideramos que estas iniciativas, novedosas en el campo de las entidades financieras, estamos abriendo camino a otras organizaciones para que puedan desarrollar programas parecidos. No nos importaría esta iniciativa sirviera de ejemplo para otras empresas, porque en definitiva se trata de un beneficio para el Tercer Mundo y es muy positivo.

¿Piensa Caixa de Terrassa continuar con este tipo de experiencias diversificando su oferta o plantear alguna otra clase de acciones?

Desde su fundación en 1877 Caixa de Terrassa ya nació desarrollando Obra Social. Fruto de esta Obra Social son los talleres de la Fundación Presidente Amat Roumans que dan trabajo a más de 230 discapacitados psíquicos que este año celebran el 25 aniversario. Se trata de una empresa normal, que se desarrolla en el mercado competitivo como otra cualquiera. Tenemos un Hogar de Ancianos que está próximo al cincuentenario de su fundación. Esta residencia acoge a personas y matrimonios sin descendencia. También creamos hace 10 años una escuela de negocios y este curso hemos inaugurado una carrera universitaria para que los alumnos de

la comarca no tengan que desplazarse para estudiar a otras ciudades.

Hemos hecho inversiones muy notables a través de nuestra Obra Social. Si sumamos todas estas inversiones estamos destinando más de 600 millones de pesetas anuales. Sumando los cinco años anteriores la cantidad aportada en absolutos ocupa el tercer lugar de aportaciones de la Federació Catalana de Caixes d'Estalvi, por detrás de las dos entidades financieras de mayor dimensión. En cifras relativas, en relación a nuestro tamaño, somos la entidad que más está aportando en Obra Social actualmente en Catalunya.

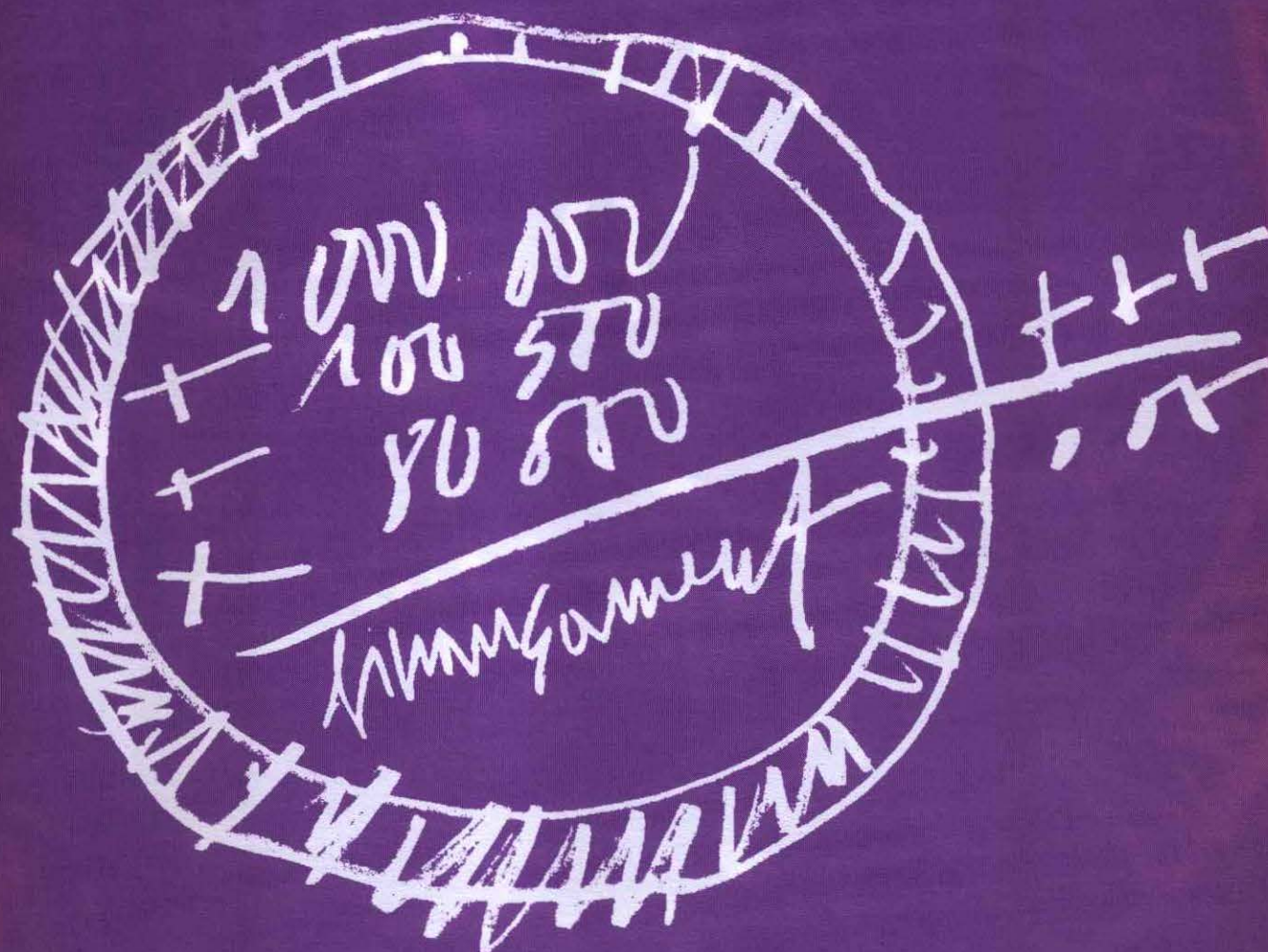
Finalmente, ¿qué valoración personal haría de la experiencia de las Targetas Solidarias y qué cree que aportan a los ciudadanos y entidades que se benefician del acuerdo de colaboración?

A todos los clientes y ciudadanos que colaboran en la campaña el hecho de saber que son solidarios les aporta un plus de satisfacción. Ser solidario es un valor social reconocido y en este caso el esfuerzo es mínimo.

Para las Organizaciones No Gubernamentales se trata de una nueva fuente de ingresos y supone la posibilidad que estos se multipliquen por efecto de contagio de otras entidades económicas o empresariales.

Y para las personas que trabajamos en Caixa de Terrassa se trata de una motivación más, una satisfacción y gran orgullo de pertenecer a una empresa con iniciativas como esta. También se nos ha reconocido en forma de premios como el que nos atorgó la revista *Actualidad Económica*, por iniciativa en el campo financiero. Estas cosas siempre son satisfactorias, aunque sabemos que debemos de seguir esforzándonos en poner a disposición de los clientes los productos y servicios más innovadores, y también ser sensibles y creativos en el ámbito social y cultural.

El sector asociativo para la financiación



La Fondation de France, una experiencia europea donde aprender para la financiación del sector asociativo

Maite del Moral, Agencia Municipal de Servicios para las Asociaciones

Cuando hablamos genéricamente de entidades sin afán de lucro nos estamos refiriendo a personas jurídicas que pueden tener forma de **asociación**, incluyendo aquí las agrupaciones de asociaciones (federaciones) o de **fundación**. La diferencia básica entre ambas es que las asociaciones son entidades de sustrato personal, están formadas por un grupo de personas que persiguen una finalidad común; las fundaciones, en cambio, son personas de sustrato patrimonial, es decir, son patrimonios afectados a una finalidad de interés general por la voluntad fundacional.

Actualmente las asociaciones en España, ante la dificultad para adquirir el reconocimiento de utilidad pública y así poder acogerse a la ley de incentivos fiscales, muchas, y cada vez más, están optando por constituirse como fundación. En Francia, la Fondation de France está habilitada para abrir cuentas a las asociaciones acogidas a la ley 1.901 de interés general que no están reconocidas de utilidad pública o que no tienen el estatuto de benéficas, pudiendo así, sus donantes, beneficiarse de una deducción fiscal máxima.

Este es un ejemplo de las posibilidades de una entidad al servicio de las asociaciones y al mismo tiempo, deja entrever que las actuaciones y esfuerzos individuales para la consecución de un fin nunca son tan efectivas como la actuación conjunta o coordinada por un organismo que defiende los intereses de todas las asociaciones. A continuación paso a describir, de manera resumida, el funcionamiento de la Fondation de France.

1. Una fundación al servicio del interés general

La *Fondation de France* fue creada en 1.969 con la finalidad de ayudar a las personas, las empresas y las asociaciones en la realización de proyectos filantrópicos. Se rige por el derecho privado, es independiente, apolítica y laica. Es un organismo sin afán de lucro reconocido de utilidad pública.

Cumple una triple misión:

- Recoger fondos para dar respuesta a las necesidades prioritarias de la sociedad en el campo de la **solidaridad**, sobre todo la lucha contra la pobreza y la exclusión social; la **sanidad**, con investigación científica y médica; el **medio ambiente** y la **cultura**.
- Ofrecer a toda persona o empresa que tenga interés, la posibilidad de crear su propia fundación, bajo su auspicio.

- Favorecer el desarrollo de las asociaciones y ayudarlas a realizar su misión.

Según los datos de la memoria de 1.995, las cifras reveladoras de la gestión de la Fondation son las siguientes:

- 572.000 donantes.
- 404 fundaciones bajo su auspicio.
- 7 delegaciones regionales.
- 80 asalariados y más de 200 voluntarios.
- 3.500 subvenciones, premios y becas por 250 millones de francos.

Estos son unos indicadores cuantitativos, vamos a definir un poco las características de los elementos que integran la Fondation:

1.1. Respecto a los donantes

El donante puede escoger el eje de intervención (cultura, salud...) al que desea beneficiar o bien dejar la decisión en manos de la Fondation.

También puede llevar a cabo una acción particular a título personal. La Fondation le ayuda a realizarla supervisando y controlando los resultados.

El donante puede aportar a la Fundación:

- una suma de dinero
- la plena propiedad de inmuebles, títulos, valores, joyas, cuadros...
- el usufructo de ciertos bienes

Los donantes pueden deducir de sus impuestos el 40% de la suma de su donación, con un límite del 5% de la base imponible.

Para aportar una ayuda financiera de acuerdo a las necesidades de las asociaciones, la Fundación realiza, regularmente y desde hace treinta años, campañas de llamamiento a los donantes: se envía mensajes informativos a los donantes fieles, particulares y empresas, y a los particulares no donantes.

En 1994 se recogieron 60 millones de francos, en 1995, 55 MF (hubo huelga de correos y algunas informaciones se perdieron y otras llegaron muy tarde).

Para compensar esta bajada, la Fondation ofreció a los donantes la posibilidad de aportar unos ingresos regulares, por medio de domiciliación bancaria, de una suma predeterminada. La flexibilidad de esta fórmula permitió reducir los gastos de gestión sin necesidad de multiplicar los envíos.

Otra manera de recaudar fondos fue, a partir de 1.993, la venta de Agendas, a les empresas y la de postales de Navidad a los particulares. El éxito de la venta de las Agendas ha aumentado en un 300% en tres años, en cambio las postales de Navidad cada año se venden menos.

1.2. Respeto a las empresas

Las actividades de la Fundación destinadas a empresas se ordenan alrededor de dos objetivos:

1. El asesoramiento y la información de las empresas sobre les vías y los medios de sus políticas: formas jurídicas, estrategias, *parteners* y proyectos puntuales.
2. La promoción del mecenazgo y de nuevas formas de solidaridad.

La Fundación organiza debates inter-empresas sobre estos temas. Realiza encuentros sobre el mecenazgo de empresas por sectores profesionales. Propone formaciones. Con l'Admical (Asociación para el desarrollo del mecenazgo industrial y comercial) coeditan útiles profesionales, en particular la *Lettre du mécénat* y el *Répertoire du mécénat*, y dan conjuntamente cada año un óscar del mecenazgo de solidaridad.

La puesta en marcha, concreta y rápida, del mecenazgo empresarial lo facilita un amplio abanico de posibilidades. Entre ellas:

- La creación de fundaciones protegidas: hay cincuenta.
- *Parteners* para una acción:
 - para una campaña concreta: por ejemplo, con tres empresas *Disneyland Paris*, *Air Inter*, *France-Inter*, para la operación "Bouge-toi, bouge les autres". Los jóvenes laureados pudieron ir a París a recibir el premio gracias a *Air Inter*, estuvieron recompensados en la *Maison de Radio France* e invitados por *Disneyland*.
 - con una actividad de la Fondation: *Eco-emballages* ha cofinanciado la primera fase de un programa de educación medio ambiental.
 - para un proyecto específico: *Johnson & Johnson* deseaba financiar proyectos en favor de la infancia. La Fondation ha propuesto proyectos definidos para ella.
- *Parteners* bajo diferentes formas:
 - respecto a las aptitudes: *Phillips Eclairage* ha desarrollado un prototipo de dispositivo de luz a partir de la demanda y en colaboración con el artista Michael Verjux para la realización de su obra "Onze colonnes de lumière pour un horizon nocturne" destinada a un embalse en el canal de Bourgogne. Esta iniciativa ha sido realizada en el marco del Programa Cultural de la Fondation.

– clubs de empresa: la Fundación de Polonia es apoyada en Varsovia por un club de empresas que participa en su funcionamiento y en la financiación de proyectos asociativos.

- Red europea: el Centro europeo, del cual la Fondation asume la presidencia hasta 1.997, reagrupa las empresas mecenas y fundaciones de toda Europa y también de los EE.UU., Japón y América del Sur y permite relacionar empresas francesas con otras del extranjero para realizar acciones comunes. En todo el mundo, a partir de un mecenazgo de origen francés, ofrece la posibilidad de difundir acciones en diferentes países donde la Fondation tiene corresponsales.

2. Las acciones de la Fondation de France y su mecenazgo



Estos ámbitos de actuación, como ya he comentado al hablar de la misión, son:

Solidaridad: Las acciones de este ámbito favorecen a las personas afectadas por deficiencias físicas, psicológicas o intelectuales, o víctimas de rupturas familiares, sociales o económicas. Da soporte a las acciones basadas en la capacidad de personas o grupos en desarrollar ellos mismos estrategias eficaces para afrontar sus dificultades. El ámbito solidaridad privilegia los valores de respeto y autonomía de la persona y favorece las solidaridades concretas y locales.

Los grandes temas que acogen los diferentes programas dentro de este apartado son:

- Inserción social
- Inserción por la actividad económica
- Urgencias sociales
- Infancia y familia
- Personas disminuidas
- Personas ancianas
- Norte-Sur
- Urgencias Internacionales

Salud: Los dos grandes objetivos son la prevención de la enfermedad y la mejora de las condiciones de vida de las personas enfermas. Destina una gran parte de sus recursos a la investigación científica y médica. Las temáticas que contempla este ámbito:

- Salud pública e investigación médica
- Curas paliativas
- Infección por SIDA
- Deportes al aire libre y vacaciones de niños enfermos
- Prevención y salud de los jóvenes

Medio ambiente: Dentro de este sector se enmarcan las iniciativas dirigidas a valorar los recursos naturales y a preservar la biodiversidad. Tiene como objetivo promover la protección de espacios y de especies, animando a los agentes locales, en particular en el medio rural, a participar. También realiza una labor educativa con la infancia.

- Territorios degradados
- Red europea de intercambio de experiencias de desarrollo sostenible
- Educación medioambiental

Cultura: La cultura es un factor determinante en el desarrollo personal. Muchas veces, sin embargo, la producción cultural es percibida como un proceso lejano y elitista. La Fondation intenta, mediante unos programas piloto, restablecer el contacto entre la sociedad y los artistas.

Para la orientación de sus programas, la Fondation se apoya en unos comités de expertos, todos voluntarios, con unas competencias y una exigencia ética unánimemente reconocidas.

Los comités son:

Fondos en favor de las iniciativas locales
Ingeniería de inserción por la economía
Infancia
Personas disminuidas
Personas ancianas
Solidaridades internacionales
Investigación médica
Epidemiología
Salud pública y patologías cancerígenas
Leucemia
Acompañamiento a enfermos terminales y curas paliativas
SIDA
Salud de los jóvenes
Cultura

Convencidos de la importancia del papel de las asociaciones en la sociedad, la Fondation de France actúa en favor del desarrollo de la vida asociativa en Francia y en Europa, con el objetivo de suscitar la participación de todos los que están al servicio del interés general y contribuir a la construcción de la Europa de los ciudadanos.

La acción de la Fondation en este ámbito se inscribe en dos direcciones:

- La modernización y la puesta en marcha de estructuras de apoyo a la vida asociativa y al voluntariado: desde 1995 colabora con dos organizaciones importantes en este ámbito, el Centre national du volontariat (CNV) y el "Réseau information gestion".

- La investigación y los estudios.

La Fondation está habilitada para abrir cuentas a las asociaciones acogidas a la ley 1.901 de interés general, que no están reconocidas de utilidad pública o que no tienen el estatuto de benéficas. Sus donantes se benefician así de una deducción fiscal máxima.

Este servicio se le propone a las pequeñas asociaciones que quieren pedir ayuda a donantes privados: la Fondation les ayuda a reforzar sus colectas, acompaña su desarrollo, les asesora y controla cada año su informe financiero y moral.

3. Rigor en la gestión y transparencia financiera

La Fondation de France valora enormemente el carácter voluntario del apoyo de sus donantes, quienes, en última instancia son los que le permiten cumplir con su misión de interés general. Para garantizarles una gestión transparente, la Fondation, en 1989, tomó parte activa en la creación del Comité de la Carta de deontología de las organizaciones sociales y humanitarias que dependen de la solidaridad del público.

Las organizaciones miembros se comprometen a respetar los criterios de gestión desinteresada definidos por los poderes públicos y prevén en sus estatutos procedimientos internos de control. Los documentos contables son certificados cada año por un comisario de cuentas.

Los llamamientos a la generosidad del público están sometidos a unas reglas rigurosas que prohíben, en particular, toda información falsa o que tienda a engañar sobre el objetivo real de la utilización de los fondos solicitados.

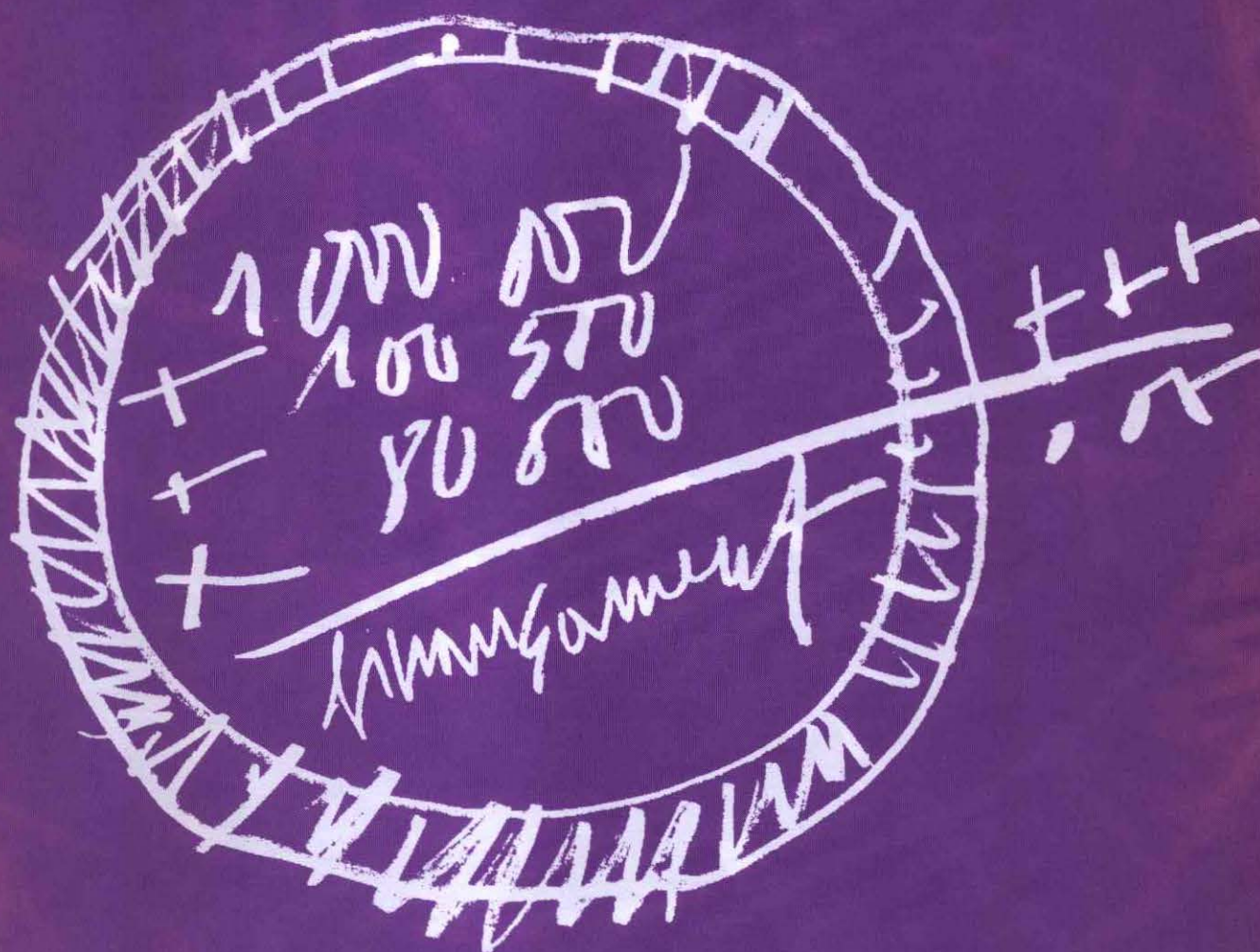
Los prestadores de servicios deben respetar contractualmente las reglas deontológicas precisas.

Los fondos recolectados deben ser empleados de acuerdo con los objetivos propuestos en el llamamiento, haciéndose cargo de las inversiones y de los gastos necesarios para el funcionamiento.

La transparencia financiera es igualmente exigida en relación con el origen y empleo de los recursos. Mediante una descripción clara y sintética se debe facilitar la comprensión de los documentos contables que serán puestos a disposición de los donantes por el medio que se crea oportuno.

Las cuentas anuales de la Fondation describen su actividad y su situación patrimonial a través de sus misiones principales: acogida y gestión de fundaciones, colectas de particulares y redistribución de recursos en todos los ámbitos del interés general (actividades temáticas), intermediación en la recogida de fondos destinados a asociaciones titulares de una cuenta que depende de la Fondation.

Regimen fiscal
para la financiación



Régimen jurídico-fiscal de las asociaciones que afecta a su financiación

Ramón Sostres, Agencia Tributaria

1. Cuestiones generales: persona jurídica y normativa reguladora

La persona jurídica, como organización humana para la consecución de un fin a la que el Derecho acepta como miembro de la comunidad, otorgándole capacidad jurídica, puede clasificarse por su estructura interna en:

- De tipo *asociación*. Pluralidad de personas –miembros– para la consecución de un fin común.
- De tipo *Fundación*. Afectación de un patrimonio por voluntad de un fundador a un finalidad de interés general a la que aquel se adscribe.

Esta distinción arranca del art. 35 del Código Civil al mencionar como personas jurídicas:

- Corporaciones, asociaciones y fundaciones de interés público reconocidas por la ley.
- Asociaciones de interés privado a las que la ley atribuye personalidad jurídica diferenciada de sus asociados.

Si bien la terminología alude al interés público-interés privado, un criterio más adecuado situaría la frontera en el ánimo de lucro, siendo así que el primer grupo se referiría a las entidades sin ánimo de lucro y el segundo a las entidades con ánimo de lucro, esto es, sociedades civiles o mercantiles que persiguen la obtención de beneficios económicos.

La referencia a las corporaciones no supone un tercer tipo de persona jurídica sino ciertas asociaciones creadas por ley, básicamente las entidades públicas territoriales e institucionales (administración) y figuras como los colegios profesionales y cámaras de comercio, intermedias entre el derecho público y el privado.

Siendo las asociaciones el centro del presente trabajo, señalaremos a continuación sus características básicas:

- *Concepto*. Entidad social independiente de sus miembros surgida de la unión organizada de una pluralidad de personas.
- *Acto constitutivo*. Del mismo surge la entidad y puede proceder del Estado (Ley que la crea) o de los particulares que libremente declaran su voluntad de unirse en asociación para perseguir el fin pretendido según las reglas que establecen.
- *Reglas de funcionamiento*. Rigen la vida de la asociación y se contienen en la norma estatal que las crea o en los estatutos o contrato de la que la asociación

nace. Se referirán entre otras a los siguientes extremos: forma de actuar, finalidades, órganos sociales, derechos y deberes de los miembros, domicilio, patrimonio...

- *Pluralidad de miembros*. Consustancial a la figura en estudio.
- *Patrimonio*. No es imprescindible pero sí normal que exista para atender las necesidades sociales.
- *Normativa reguladora*. Normalmente las asociaciones, dada su gran diversidad, se regulan por normas especiales (Leyes de Anónimas, de Responsabilidad limitada, de Montepíos y Mutualidades, de Partidos Políticos...).

Otras normas de carácter general se limitan a los escasos artículos del Código Civil por un lado y a la *Ley de Asociaciones de 24/12/1964* y Decreto de 20/5/65. Estas últimas normas básicamente intervencionistas contemplan sobre todo aspectos no civiles de relación con el poder público pero no la regulación interna detallada y de relaciones con terceros.

Este último punto nos permitirá enlazar con la especificidad del régimen fiscal de las asociaciones.

El nuevo marco legal que configura la Constitución (art. 22.1 y 34.1 prevén el derecho de asociación y de fundación) y el modelo autonómico (los diversos Estatutos de Autonomía se arrogan competencias sobre asociaciones y fundaciones que desarrollen la mayor parte de su actividad en el territorio respectivo), supone un profundo cambio de la desfasada normativa previa (*Ley de Asociaciones* citada de 1964 o incluso la *Ley de Fundaciones Benéficas* nada menos que de 1849).

A las diversas leyes autonómicas sobre Fundaciones viene a añadirse una reciente norma de ámbito estatal que presidirá este trabajo: la *Ley 30/1994* de 24 noviembre (BOE de 25/11/94) llamado del “Mecenazgo” en adelante *Ley 30/94*, desarrollada parcialmente por el Real Decreto 765/95 de 5 de mayo (BOE 24/5). Tal *Ley 30/94* se estructura como sigue:

- Título I: Regulación de las *Fundaciones*: Constitución; Gobierno; Patrimonio; Funcionamiento; Protectorado y Registro...
Establece normas básicas (de aplicación directa a todo el Estado) y otras supletorias.
- Título II: “Incentivos Fiscales a la participación privada en actividades de interés general” Subdistingue:

- Capítulo I: “Régimen tributario de las entidades sin ánimo de lucro” (en adelante ESAL).
- Capítulo II: “Régimen tributario de las aportaciones efectuadas a entidades sin fines lucrativos”.

Esta Ley 30/94 no conviene que se confunda con un Estatuto fiscal de las ESAL, pues lejos de ello ni objetivamente se refiere a todos los Impuestos (no contempla el IVA p. ej.) ni de los que sí prevé los regula en toda su extensión (debe ser pues complementada con la normativa general de cada impuesto) *ni subjetivamente regula cualquier ESAL sino sólo aquellas que por cumplir determinados requisitos son aceptadas por la Ley 30/94.*

El esquema que seguiremos a continuación será, en primer lugar asentar a que tipo de ESAL se refiere la Ley 30/94 para seguidamente fijar el marco jurídico-tributario de las mismas a nivel global con mayor o menor desarrollo según la trascendencia del tributo y esté o no contemplado en la Ley 30/94, circunstancia que en su caso se indicará.

2. ESAL admitidas por la ley 30/94

La Ley 30/94 establece que para gozar del régimen fiscal previsto en su título II, serán ESAL:

- Las Fundaciones inscritas en el Registro.
- Las asociaciones declaradas de utilidad pública que cumplan los requisitos exigidos por el art. 42.

a) Declaración de utilidad pública:

La Disposición Adicional 13 de la propia Ley 30/94 da nueva redacción al art. 4 de la Ley 191/64 de Asociaciones en los siguientes términos:

- Podrán ser declarados de utilidad pública aquellas asociaciones que cumplen los siguientes requisitos:
 - Finalidad de interés general.
 - Actividad no restringida a los asociados (abierta).
 - Carecer de ánimo de lucro.
 - Gratuidad en el ejercicio de los cargos directivos.
 - Gozar de los medios personales y materiales adecuados y de una organización idónea.
 - Que se encuentren constituidas y en funcionamiento con tales requisitos en los 2 años anteriores a la solicitud.
- La asociación declarada de utilidad pública tendrá derecho a usar tal denominación y a disfrutar de las exenciones y beneficios fiscales reconocidos.
- Debe de rendir cuentas y presentar una memoria descriptiva de las actividades realizadas ante la autoridad administrativa.
- La Declaración de utilidad pública se efectuará por Orden del Ministerio de Justicia e Interior previo informe favorable de las administraciones públicas

competentes por razón de sus fines y actividades y del Ministerio de Economía y Hacienda.

b) Requisitos del art. 42.

- Perseguir fines de asistencia social, cívicos, educativos, culturales, científicos, deportivos... o cualesquiera otras de *interés general*.
- Destinar a tales fines el 70% de las rentas netas y otros ingresos que obtengan, deducidos los impuestos, en el plazo de 3 años desde su obtención.
- Caso de ser titulares de participaciones mayoritarias en sociedades mercantiles, acreditar ante el Ministerio de Economía y Hacienda que tal titularidad coadyuva al mejor cumplimiento de sus fines y no vulnera los principios fundamentales de actuación. El R.D. 765/95 regula el procedimiento para tal acreditación. Consiste básicamente en un escrito acompañado de documentación justificativa que se presentará por la asociación ante el Ministerio de Justicia e Interior. Éste, junto con un informe, remitirá la documentación al Departamento de Gestión Tributaria quien puede denegar, de forma motivada, el disfrute del régimen especial; siendo la resolución denegatoria recurrible en vía económico-administrativa.
- Rendición de cuentas al órgano de protectorado (fundaciones) o autoridad administrativa correspondiente (asociaciones).
- Aplicar el patrimonio en caso de disolución a finalidades de interés general análogas.
- No se considerarán ESAL a efectos del título II si su actividad principal es la realización de actividades mercantiles.
- Asociados, fundadores y determinados parientes de éstos no pueden ser los destinatarios principales de las entidades ni gozar de condiciones especiales. Se excepcionan de este requisito las entidades de asistencia social a que se refiere la ley del IVA.
- Gratuidad de los cargos de patrono (fundación) o representante estatutario (asociación).

Además de tales entidades (fundaciones y asociaciones), la ley permite el disfrute de los beneficios fiscales entre otras: Cruz Roja, ONCE, iglesias, federaciones y asociaciones de entidades, asociaciones deportivas...

2.1. Otras cuestiones

Domicilio fiscal de las ESAL: es el domicilio social siempre que en él esté centralizada la gestión administrativa y dirección de la entidad. En otro caso se atenderá al lugar de residencia de la mayoría de representantes legales o, en su defecto donde radique el mayor valor del inmovilizado

Aplicación y pérdida de los beneficios fiscales:

- Para el disfrute de los beneficios fiscales las ESAL deberán dirigirse acreditando su condición a la Delegación de la A.E.A.T. de su domicilio fiscal (o Ayuntamiento caso de beneficios fiscales en tributos locales). Se trata de un escrito expreso cuya fecha supone la eficacia del reconocimiento de los beneficios fiscales.

Al escrito ha de adjuntarse la siguiente documentación:

- Certificación del Ministerio de Justicia e Interior que acredite la inscripción de la asociación en el registro correspondiente y describa su naturaleza y fines.
- Memoria en la que se detalle el cumplimiento de los requisitos necesarios y la forma en que van a cumplirse.
- Copia de la notificación del acuerdo o de la orden de “declaración de utilidad pública”.
- La pérdida de los beneficios es igualmente automática cuando se dejan de cumplir los requisitos enumerados.

3. Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados (ITPAJD).

Regulación: El Real Decreto Legislativo 1/93 de 24 de Septiembre (BOE 20/10/93) aprueba el Texto Refundido del Impuesto. El Reglamento del mismo es de 29/05/95 (BOE 22/06/95).

No regulado por la Ley 30/94.

Características básicas:

a) Es un impuesto destinado a gravar el tráfico jurídico civil, de forma que el tráfico mercantil (empresarial-profesional) sería objeto de gravamen por el IVA. Existen algunas excepciones:

- En el tráfico inmobiliario, el IVA grava la 1ª entrega de forma que las 2ª. y ulteriores estarán exentas de IVA (en consecuencia sujetas a ITPAJD). No obstante la exención en el IVA es renunciable cuando la entrega es entre sujetos pasivos del impuesto y el adquirente tiene derecho a la deducción total del IVA soportado.
- Las operaciones efectuadas por sociedades mercantiles (aún ocasionales) son gravadas por el IVA.
- El alquiler de locales de negocio se sujeta a IVA (con independencia del carácter del arrendador).

b) Tres modalidades de impuesto:

- **Transmisiones Patrimoniales Onerosas** Grava las transmisiones de bienes (inmuebles y muebles) y de derechos, constitución de derechos reales y algunos actos o contratos (préstamos, fianza, arrendamientos, pensiones y concesiones administrativas), mediante aplicación de diversos tipos de gravamen:

- Inmuebles y derechos reales sobre éstos excepto el de garantía: 6%
- Muebles: 4%
- Derechos reales de garantía, pensiones y fianzas: 1%
- Arrendamientos vivienda: según escala.

- **Operaciones Societarias:** Dado que el hecho imponible es la constitución, aumento y disminución de capital, fusión escisión y disolución de sociedades, se sitúa tal figura en el ámbito de las sociedades civiles y mercantiles, al margen de las ESAL.

- **Actos Jurídicos Documentados:** Grava algunos documentos mercantiles (letras de cambio) y Escrituras notariales relativas a cosa valorable e inscribible en Registro y no sujeta por otra modalidad de este impuesto ni por el Impuesto sobre Sucesiones o Donaciones. De menor relevancia, grava también anotaciones preventivas en registro público y la rehabilitación y transmisión de grandezas y títulos nobiliarios.

c) *Es un tributo cedido a las CC.AA.* sujeto al sistema de autoliquidación en el plazo de 30 días hábiles en Oficina Liquidadora.

d) *De relevancia para las ESAL:*

El art. 45.1.A) del Texto Refundido regula las exenciones: Gozan de *exención subjetiva*

- El Estado y administraciones públicas territoriales e institucionales y sus establecimientos de beneficencia, cultura, Seguridad Social, docentes o de fines científicos.
- Los establecimientos o fundaciones benéficas o culturales de Previsión Social, docentes o de fines científicos, de carácter particular, debidamente clasificadas, siempre que los cargos de patronos o representantes legales sean gratuitos y rindan cuentas a la Administración.
- Las asociaciones declaradas de utilidad pública dedicadas a la protección, asistencia o integración social de la infancia, de la juventud, de la tercera edad, de personas con minusvalías físicas o psíquicas, marginales, alcohólicas, toxicómanas o con enfermedades en fase terminal con lo requisitos establecidos en el apartado anterior.
- La Cruz Roja Española.

4. Tributación Local

Normativa. Ley 39/1988 de 28 de Diciembre (BOE de 30/12): arts. 60 a 111.

Tipología: la mencionada ley establece 5 tributos, tres de ellos obligatorios (I.B.I., I.A.E., e Impuesto sobre Vehículos de Tracción Mecánica) y 2 voluntarios (Impuesto sobre Construcciones, Instalaciones y Obras y el

Impuesto sobre el Incremento de Valor de los Terrenos de naturaleza Urbana).

A) Impuesto sobre Bienes Inmuebles (IBI)

Concepto: Tributo directo de carácter real cuyo hecho imponible está constituido por la propiedad de bienes inmuebles de naturaleza rústica y urbana sitos en el respectivo término municipal, o por la titularidad de un derecho real de usufructo o de superficie, o la de una concesión administrativa sobre dichos bienes y grava el valor de tales inmuebles.

Base Imponible. El valor catastral de los bienes inmuebles.

Tipo de gravamen.

- 0,4% para la naturaleza urbana y 0,3% si son de naturaleza rústica.
- Tales tipos son modificables (incremento/disminución) en función de la población de derecho del municipio.
- Posibilidad de establecer un aumento adicional si el Municipio es capital de provincia o de CC.AA., si presta el servicio de transporte público colectivo de superficie o más servicios de aquéllos que sean obligatorios.

Período impositivo y devengo. El período impositivo coincide con el año natural devengándose el impuesto el primer día del período impositivo.

Exenciones. De las que la Ley 39/88 establece, son relevantes en este trabajo las siguientes:

- Bienes de la Iglesia Católica y de Asociaciones Confesionales no católicas legalmente reconocidas según los acuerdos establecidos.
- Bienes de la Cruz Roja Española.
- Bienes declarados monumento histórico de interés cultural.
- Centros docentes privados en régimen de concierto educativo (concertados total o parcialmente).

A ello hay que añadir el art. 58 de la Ley 30/94 que crea una nueva exención en el IBI para las ESAL que regula, respecto de los bienes inmuebles de que sean titulares siempre que:

- Los bienes no se cedan a terceros mediante contraprestación (arrendamiento).
- Los bienes estén afectos a la actividad que constituye su objeto social o finalidad específica.
- Los bienes no se utilicen principalmente en explotaciones económicas que no constituyan su objeto o finalidad específica.

La entidad sin fin lucrativo debe dirigirse, acreditando su condición, al Ayuntamiento competente por razón de la localización de los inmuebles afectados. A la solicitud debe acompañarse:

- Copia de la documentación señalada para la aplicación de los beneficios fiscales, acreditando su presentación ante la Delegación.
- Copia de la solicitud de exención de las explotaciones económicas.
- Justificación de la titularidad del inmueble.
- Documentación que acredite el cumplimiento de los 3 requisitos señalados.

B) Impuesto de Actividades Económicas (IAE)

Concepto. Tributo directo de carácter real cuyo hecho imponible está constituido por el mero ejercicio en territorio nacional de actividades empresariales, profesionales o artísticas.

Cuota tributaria: El Real Decreto Legislativo 1175/1990 de 28 de Septiembre (BOE 29/9 y 2/10) aprueba las Tarifas y la Instrucción del IAE.

Las Tarifas clasifican las actividades en tres Secciones (1ª de actividades empresariales; 2ª de profesionales y 3ª de artísticas) y dentro de cada una subdistinguiendo Grupos y Epígrafes. Clasificada una actividad en un número de epígrafe concreto, se señala la cuota bien fija bien en función de los elementos indicados (población, personal, potencia...).

A la cuota de la tarifa se le añade una cuota adicional en función de la superficie del local, denominándose cuota mínima municipal a la suma de ambas. Ésta puede modificarse aún:

- Por el Ayuntamiento: mediante un coeficiente único en función de la población de derecho mediante una escala de índices que pondere la categoría de la calle.
- Por la Diputación Provincial: recargo del 30% sobre la cuota fiscal corregida.

Período impositivo y devengo. El período coincide con el año natural devengándose el primer día del mismo.

Exenciones. De las previstas en el art. 83 Ley 39/88, interesan aquí:

“... Establecimientos de enseñanza en todos sus grados costeados íntegramente con fondos del Estado de las CC.AA. o de las Entidades Locales, o por Fundaciones declaradas benéficas o de utilidad pública y los establecimientos de enseñanza en todos sus grados que, careciendo de ánimo de lucro, estuvieren en régimen de concierto educativo...”.

“Las Asociaciones y Fundaciones de disminuidos físicos, psíquicos y sensoriales, sin ánimo de lucro, por las actividades de carácter pedagógico, científico, asistencial y de empleo que para la enseñanza, educación, rehabilitación y tutela de minusválidos realicen...”.

La Cruz Roja Española.

La Ley 30/94 establece una nueva exención en el I.A.E. en su art. 58.2 para las ESAL que regula respecto de las actividades que constituyan su objeto social o finalidad

específica. Se entenderá que las explotaciones económicas coinciden con tal objeto social o finalidad específica cuando las actividades que se realicen persigan los fines propios de la entidad, no generen competencia desleal y los destinatarios sean colectividades genéricas de personas.

La entidad sin fin de lucro deberá dirigirse acreditando su condición al ayuntamiento correspondiente (cuota municipal) o ante la A.E.A.T. (cuota provincial o nacional). A la solicitud debe acompañarse copia de la documentación indicada para el IBI en los dos primeros puntos.

C) Impuesto sobre Vehículos de Tracción Mecánica

Concepto. Tributo directo que grava la titularidad de tales vehículos aptos para circular por las vías públicas, de cualquier clase y categoría.

Cuota tributaria. Se establece en función del tipo de vehículo y su potencial fiscal pudiendo el Ayuntamiento aplicar un coeficiente de incremento en función de la población de derecho.

Devengo. El primer día del período impositivo que coincide con el año natural.

Exenciones relevantes previstas en la Ley 39/88:

- Ambulancias y vehículos destinados a la asistencia sanitaria que pertenezcan a la Cruz Roja.
- Coches de inválidos o adaptados para su conducción por disminuidos físicos, siempre que no superen los 12 caballos fiscales y pertenezcan a inválidos o disminuidos físicos.

D) Impuesto sobre Construcciones, Instalaciones y Obras

Concepto. Tributo indirecto cuyo hecho imponible está constituido por la realización, dentro del término municipal, de cualquier construcción, instalación u otra para la que se exija obtención de la correspondiente licencia de obras o urbanística.

Base Imponible. El coste real y efectivo de la construcción, instalación u obra.

Cuota tributaria. Resultante de aplicar el tipo del 2% (incrementable según la población de derecho) en la Base Imponible.

Devengo. Al iniciarse la construcción, instalación u obra.

Exenciones. No existen.

E) Impuesto sobre el Incremento de Valor de los Terrenos de Naturaleza Urbana

Concepto. Tributo directo que grava el incremento de valor que experimentan tales terrenos como consecuencia de la transmisión de la propiedad de los mismos por

cualquier título, o de la constitución o transmisión de cualquier derecho real limitativo del dominio sobre los mismos.

Sujeto pasivo. El adquirente en las transmisiones a título lucrativo y el transmitente en las onerosas.

Base Imponible. Es el resultado de aplicar un porcentaje anual sobre el valor catastral según el cuadro previsto en función del período transcurrido entre la transmisión actual y la anterior, (con un máximo de 20 años) y de la población del municipio.

Tipo de gravamen. Puede ser fijo o según la población: la ley establece tipos mínimo y máximo.

Exenciones. De la Ley 39/88 podemos destacar en lo que aquí interesa, las siguientes:

- las instituciones calificadas de benéficas o benéfico-docentes.
- entidades gestoras de la Seguridad Social y de Mutualidades y Montepíos.

Cruz Roja Española.

5. Incentivos fiscales a la participación privada en actividades de interés general

Estos incentivos conforman, con un contenido más bien limitado, lo que en el lenguaje común se conoce como *mecenazgo*.

Normativa: Arts. 59 a 70 de la Ley 30/94.

Destinatarios: ESAL a efectos de la Ley 30/94 así como las diversas entidades que se señalan en la Disp. Ad. 6ª de tal Ley, entre otras: Estado, CC.AA. y Corporaciones Locales, Universidades Públicas y Colegios Mayores, organismos públicos de investigación; Iglesias; Cruz Roja Española; ONCE...

5.1. Aportaciones a las ESAL

A) Aportaciones efectuadas por personas físicas.

Los sujetos pasivos de IRPF tiene *derecho a deducir de la cuota el 20 % del importe de los donativos* en favor de las fundaciones y asociaciones.

Forma de los donativos:

- 1º Donaciones puras y simples de bienes integrantes del Patrimonio Histórico.
- 2º Donaciones puras y simples de obras de arte de calidad garantizada en favor de entidades que entre sus fines persigan la realización de actividades museísticas y el fomento y difusión del patrimonio artístico, comprometiéndose a destinar las obras a exposición pública.
- 3º Donaciones puras y simples de bienes que deban formar parte del activo material de la entidad donataria y contribuyan a la realización de sus fines.

4º Cantidades donadas para la realización de las actividades efectuadas en cumplimiento de los fines de la entidad o para la conservación, reparación y restauración de bienes del Patrimonio Histórico.

Quedan incluidas las cantidades satisfechas como *cuotas de afiliación a asociaciones*.

Valor del donativo: Será el valor de adquisición o coste de producción en el tercer caso anterior, mi entras que en los dos primeros se fijará por la Junta de Calificación, Valoración y Exportación.

Límite de deducción: La base de la deducción computa a efectos del límite del 30 % de la Ley 18/1991 del IRPF.

Los incrementos o disminuciones de patrimonio que se pongan de manifiesto en las 3 primeras modalidades señaladas no se gravan en el IRPF.

B) Aportaciones efectuadas por personas jurídicas:

Los sujetos pasivos del Impuesto sobre Sociedades considerarán como *partida deducible* en la determinación de la base imponible el importe de los donativos en favor de las fundaciones y asociaciones.

Forma de los donativos Las mismas que se han indicado para el apartado A) anterior.

Valor del donativo: similar al supuesto A) anterior:

- En los casos 1º y 2º se fijará por la Junta de Calificación, Valoración y Exportación.
- El coste de fabricación si son bienes nuevos producidos por la entidad.
- El precio de adquisición si son bienes adquiridos a terceros.
- El valor neto contable si son bienes usados por la entidad donante.

Límite de deducción Es alternativo a elección de la entidad.

- En los casos 1º y 2º: 30% de la base imponible previa a la deducción o 3 por mil del volumen de ventas.
- En los casos 3º y 4º: 10% de la base imponible previa a la deducción o 1 por mil del volumen de ventas.
- En ningún caso la aplicación de los porcentajes puede determinar una base imponible negativa.

Los incrementos o disminuciones de patrimonio que se pongan de manifiesto por la donación no se someten a tributación en la entidad donante.

C) Requisitos formales para justificar los donativos.

Se exige Certificación expedida por la entidad donataria para acreditar la efectividad del donativo y tener derecho a la deducción. En la misma debe constar:

- Identificación (N.I.F.) del donante y donatario.
- Mención que la ESAL está amparada por la Ley 30/94 (cumple los requisitos).
- Fecha e importe del donativo.

- Documento público o auténtico que acredite la entrega cuando el donativo no es dinerario.
- Destino que se dará al donativo.
- Mención del carácter irrevocable de la donación.

D) Actividades y programas prioritarios de mecenazgo

La Ley de Presupuesto Generales del Estado de cada año puede establecer una relación de actividades o programas de duración determinada a realizar por las ESAL, elevando en 5 puntos porcentuales como máximo los porcentajes de deducción y la cuantía porcentual de los límites máximos de deducción.

Ello supone una deducción del 25 % en IRPF o un límite del 15% de la base imponible previa como gasto deducible en el Impuesto sobre Sociedades

Las entidades que reciban aportaciones para desarrollar tales actividades y programas prioritarios deben informar sobre la ejecución de éstos al Ministerio competente por razón de la actividad o programa quien a su vez supervisará tal ejecución.

5.2. Convenios de colaboración en actividades de interés general

Concepto. Es lo que comúnmente se denomina *sponsorización*: Las ESAL, a cambio de una ayuda económica para la realización de las actividades que efectúen en cumplimiento de sus fines, se comprometen por escrito a difundir la participación del colaborador en dicha actividad.

Tal compromiso no puede consistir en la entrega de porcentajes de participación en ventas o beneficios.

Consecuencias fiscales:

- Las cantidades satisfechas se consideraran *gasto deducible* para la empresa o entidad colaboradora
- Límite de deducción: 5% de la base imponible o 0,5 por mil del volumen de ventas (sin que éste último pueda conllevar bases negativas).

En empresarios y profesionales individuales (sujetos a IRPF) el límite del 5% sobre la base imponible se computa sobre la porción de base imponible correspondiente a los rendimientos netos derivados de la actividad empresarial o profesional.

5.3. Adquisición de obras de arte para oferta de donación

Concepto. En la base imponible del Impuesto sobre Sociedades o IRPF (empresarios y profesionales en régimen de estimación directa), será partida deducible el valor de adquisición de *obras de arte adquiridas para ser donadas a ESAL*.

Requisitos:

- Compromiso de transmitir el bien a las entidades donatarias en un período máximo de cinco años a partir de la aceptación definitiva de la oferta. Aceptada la oferta de donación, ésta es irrevocable.
- La oferta de donación debe llevarse a cabo durante el mes siguiente a la compra del bien.
- En el período de tiempo que transcurre hasta la transmisión definitiva, el bien deberá permanecer disponible para su exhibición pública o investigación.
- No puede practicarse donaciones por depreciación.
- Caso de liquidación de la entidad, la propiedad de la obra de arte será adjudicada a la entidad donataria.
- No pueden acogerse a este incentivo las ofertas de donación en favor de ESAL efectuadas por sus asociados, fundadores, patronos, gerentes y sus cónyuges o parientes hasta del cuarto grado.
- La cuantía deducible será el coste de adquisición o el valor de tasación fijado por la Administración si es inferior. En este último caso la entidad puede retirar la oferta.
- La deducción se efectuará por partes iguales durante el período comprometido hasta un límite máximo por ejercicio, sobre la base imponible. Tal límite será el porcentaje resultante de dividir 10 por el número de años del período.
- La deducción indicada es incompatible respecto del mismo bien con las deducciones por aportaciones a las ESAL, se efectuen por persona física o jurídica.

5.4. Gastos en actividades de interés general y de fomento y desarrollo de algunas artes

Concepto. En la base imponible del Impuesto sobre Sociedades o IRPF (empresarios y profesionales en régimen de estimación directa), *será partida deducible las cantidades empleadas por las empresas en:*

- La realización de actividades u organización de acontecimientos públicos de tipo asistencial, educativo, cultural, científico, de investigación, deportivo, de promoción de voluntariado social o análogos.
- La realización de actividades de fomento y desarrollo del cine, teatro, música y danza, la edición de libros, videos y fonogramas.

Límite de deducción: Alternativo a elección de la entidad: 5% de la base imponible o 0,5 por mil del volumen de ventas (sin que este último pueda conllevar bases negativas).

- En empresarios y profesionales (sujetos a IRPF) el límite del 5% sobre base imponible se computa sobre la porción de base imponible correspondiente a los

rendimientos netos derivados de la actividad empresarial o profesional.

El R.D. 765/95 regula el procedimiento para la deducción de tales gastos. Se exige sucintamente:

- Comunicación por escrito a la Delegación de la A.E.A.T. del domicilio fiscal, de la realización de la actividad o acontecimiento, el carácter de éste, importe del gasto y memoria descriptiva y justificativa de su contribución a los fines de interés general.
- Los gastos además de comunicados en tiempo y forma, deben estar justificados y contabilizados.
- Las deducciones son incompatibles para un mismo concepto, con los incentivos fiscales a la inversión y bonificaciones en cuota del Impuesto de Sociedades correspondientes a las mismas actividades.

6. Impuesto sobre sociedades

Normativa: En general, la Ley 43/1995 de 27 de diciembre del Impuesto sobre Sociedades (BOE 28/12/95).

En particular y para las entidades previstas por la Ley 30/94 los arts. 48 a 57 de ésta.

6.1. Régimen del impuesto según ley 30/94

Nos referiremos en primer lugar a la regulación fiscal que la Ley 30/94 introduce en este Impuesto para las ESAL que cumplen los requisitos que tal ley exige.

a) Ingresos que gozan de exención:

Las cuotas satisfechas por los asociados.

Las subvenciones públicas aplicadas a los fines de la Entidad que no se destinen a financiar explotaciones económicas.

Los incrementos de patrimonio derivados de adquisiciones o transmisiones a título lucrativo (herencia, legado o donación) siempre que se vinculen al cumplimiento de la finalidad de la ESAL.

Los obtenidos por medio de un Convenio de colaboración en actividades de interés general.

Los rendimientos obtenidos en el ejercicio de las actividades que constituyan su objeto social o finalidad específica.

Como regla general, los resultados derivados del ejercicio de una explotación económica están gravadas. Sin embargo, la exención de los mismos puede solicitarse por la entidad al Ministerio de Economía y Hacienda cuando se den los siguientes requisitos:

- Que la actividad de la explotación económica persiga los fines propios de la entidad.
- Que la actividad de la explotación económica no genere competencia desleal.

- Que los destinatarios de la misma sean colectividades genéricas de personas.

Cumplir tales requisitos supone, en términos de la ley, que la explotación económica coincide con el objeto social o finalidad específica de la entidad. El R.D. 765/95 regula sucintamente el procedimiento. La entidad interesada debe presentar escrito de solicitud dirigido al Departamento de Gestión Tributaria, acompañada de los siguientes documentos:

- Memoria justificativa de que las explotaciones para las que se solicita la exención coinciden con el objeto o fin de la entidad.
- Relación de las actividades realizadas.
- Copia simple de la escritura de constitución y estatutos.
- Copia de las solicitudes de exención de los tributos locales que, en su caso, se hubieren presentado.

La exención puede entenderse concedida si tal Departamento no resuelve en seis meses. La resolución denegatoria (de forma motivada) es recurrible en vía económico-administrativa).

b) Base imponible

Está constituida por la suma de:

- los rendimientos netos de la explotación económica (cuando no está exenta)
- los rendimientos procedentes de bienes y derechos que integren el patrimonio de la entidad. (capital mobiliario e inmobiliario).
- Los incrementos o disminuciones de patrimonio (cuando no estén exentos).

Exclusiones de la base imponible: Para determinar la Base Imponible no computan:

- El 30% de los intereses derivados de la cesión a terceros de capitales propios de la entidad.
- El 30% de los rendimientos derivados del arrendamiento de inmuebles que constituyen el patrimonio fundacional (100% de deducción si tales inmuebles integran la dotación fundacional).

Partidas no deducibles.

Dado que en las ESAL pueden coexistir actividades o ingresos gravados con otros exentos, el principio general que se establece es permitir deducir como gastos aquéllos que son imputables a actividades gravadas. A sensu contrario, los gastos imputables a las operaciones exentas no son deducibles.

El gasto por amortización de elementos patrimoniales que se destinan tanto a actividades sujetas como exentas, se permite por la parte afecta a la actividad gravada.

Exención por reinversión:

Los incrementos de patrimonio (diferencia entre valor de venta y de adquisición) en principio están gravados. Sin embargo se establece la exención de los mismos siempre que:

- Sean transmisiones de elementos materiales del activo fijo.
- El importe de la venta se reinvierta en:
 - la explotación económica o en bienes afectos a la actividad exenta. (caso de transmisión de bienes de activo fijo afectos a explotación económicas).
 - en bienes afectos a la actividad exenta (caso de transmisión de bienes de activo fijo no afecta a la obtención de rentas gravadas).

c) Deuda tributaria

Tipo de gravamen. Si con carácter general el tipo aplicable a la base imponible es el 35% para estas ESAL el tipo es del 10%.

Deducciones y bonificaciones. Las previstas en la normativa general del Impuesto (Ley 43/95 arts. 28 a 37).

Cuota reducida. Aplicadas las deducciones y bonificaciones, se permite una reducción de 200.000 ptas. para las ESAL previstas por la Ley 30/94 que sólo realicen prestaciones gratuitas. La minoración no puede comportar un resultado negativo (cero como máximo).

Retenciones. La cuota diferencial será el resultado de minorar las retenciones, pagos e ingresos a cuenta de forma que si tal cuota resultase negativa, la Administración procederá a devolver de oficio la cuantía resultante.

D) Declaración del impuesto

Obligación de declarar. Se establece con carácter general para todas las rentas obtenidas (estén o no exentas).

Plazo de declaración. 25 días naturales siguientes a los 6 meses posteriores a la conclusión del período impositivo. Esto es, 25 de julio.

Pagos fraccionados. En los primeros 20 días naturales de abril, octubre y diciembre las entidades deben efectuar un pago fraccionado a cuenta de la liquidación del Impuesto. Importe del mismo:

- 15% de la cuota íntegra del último período impositivo minorada en las deducciones y bonificaciones y retenciones.
- Opcionalmente 5/7 x tipo de gravamen (10%) aplicado sobre la base imponible del período de los tres, nueve u once primeros meses de cada año (para cada uno de los 3 pagos fraccionados).

6.2. Régimen del impuesto según ley 43/95 (arts. 133, 134 y 135)

Este régimen es el aplicable a las fundaciones y asociaciones sin ánimo de lucro que no reúnan los requisitos para gozar del régimen fiscal previsto en la Ley 30/94 (el punto 1) anterior).

a) Ingresos exentos

Los que proceden de la realización de las actividades que constituyen su objeto social o finalidad específica.

Los derivados de adquisiciones y transmisiones a título lucrativo siempre que se vinculen al cumplimiento de la finalidad de la entidad.

Las rentas procedentes de la transmisión onerosa (venta) de bienes afectos a la finalidad de la entidad siempre que el total obtenido se destine a inversiones relacionadas con tal finalidad.

b) Ingresos sujetos

Los rendimientos derivados del ejercicio de explotaciones económicas.

Los rendimientos derivados del patrimonio (rendimientos del capital mobiliario e inmobiliario).

Incremento de patrimonio (excepto los exentos).

c) Base imponible

Suma de: Rendimientos explotación económica + Rendimientos de los bienes y derechos del patrimonio + incrementos/disminuciones de patrimonio.

No deducibles: los gastos imputables a la obtención de rentas que procedan de la realización de actividades que constituyan el objeto social o finalidad específica.

d) Deuda tributaria

Tipo de gravamen. El 25%

Deducciones y bonificaciones: Las establecidas con carácter general.

Retenciones. La cuota diferencial será el resultado de minorar las retenciones, pagos e ingresos a cuenta de forma que si tal cuota resultase negativa, la Administración procederá a devolver de oficio la cuantía resultante.

e) Declaración del impuesto

Obligación de declarar. Sólo respecto de las rentas sujetas (no las exentas). Incluso en el caso de obtener rentas no exentas, tampoco existe obligación de declarar si las mismas son las únicas que se obtienen y están sujetas a retención.

Plazo de declaración y pagos fraccionados. Misma regulación que en el apartado anterior.

6.3. Otros aspectos comunes a todo tipo de entidad

A) Contabilidad

La Ley 43/95 establece con carácter general que las Entidades deberán llevar su contabilidad de acuerdo con el Código de Comercio o con lo establecido en las normas por las que se rigen.

La Ley 30/94, indica al respecto que las fundaciones y asociaciones que ampare tendrán las obligaciones con-

tables previstas en las normas reguladoras del Impuesto sobre Sociedades para las entidades exentas, sin perjuicio de que deban llevar la contabilidad exigida por el Código de Comercio cuando realicen alguna explotación económica.

Dado que por un lado la reciente Ley 43/95 (en vigor desde 01/01/96) carece de desarrollo reglamentario y que por otro la Ley 30/94 (anterior a la Ley 43/95) se refiere precisamente al hoy derogado Reglamento del Impuesto sobre Sociedades que preveía un régimen de contabilidad simplificado para las entidades exentas, a fecha de hoy podemos llegar a dos conclusiones:

- Caso de ejercer una explotación económica, se exige contabilidad según Código de Comercio, es decir:
- Libro de Inventarios y Cuentas Anuales.
- Libro Diario
- La normativa posterior que desarrolle la Ley 43/95 tal vez contemple un régimen simplificado de contabilidad de las ESAL para registrar los ingresos no exentos (que no resulten de una explotación económica).

B) Obligación de retener a cuenta

Las ESAL están obligadas a practicar retención e ingresarla en el Tesoro como ingreso a cuenta del impuesto personal del perceptor cuando satisfagan:

- Rendimientos del Trabajo personal: Porcentaje según tablas en función de la cuantía de la retribución.
- Rendimientos de actividades profesionales: 15%.
- Rendimientos del capital mobiliario: (intereses de préstamos) 25%.
- Premios en metálicos: 25%.
- Retribuciones en especie del trabajo o premios satisfechos en especie: Se practica ingreso a cuenta sobre el valor atribuido a tal retribución o premio.
- Rendimiento de actividades agrícolas y ganaderas: 2%

C) Declaración anual de operaciones con terceros

Las entidades, caso de efectuar actividades empresariales, deben presentar en el mes de abril y respecto del año inmediato anterior, el modelo 347 que contiene una relación de personas o entidades con quienes hayan efectuado operaciones que en su conjunto y para cada una de ellas, superen las 500.000 ptas. durante el año natural que se declare, computándose por separado las entregas de bienes y servicios de las adquisiciones de los mismos

7. I.V.A.

A) Normativa: Ley 37/1992 de 28 de diciembre del I.V.A. (BOE de 29/12/92).

R.D. 1624/1992 de 29 de diciembre (BOE, 31/12/96) por el que se aprueba el Reglamento del IVA.

No es objeto de atención por la Ley 30/94.

B) *Características*: Tributo objeto de armonización en el marco de las Directivas Comunitarias.

Tributo indirecto que recae sobre el consumo.

Tributo plurifásico: Grava cada fase del ciclo de producción.

Tributo neutral: Grava el valor añadido en cada fase a través del sistema de cálculo de la cuota a ingresar por diferencia entre IVA repercutido e IVA soportado

C) *Hecho Imponible*: Están sujetas al Impuesto las siguientes operaciones:

a) *Entregas de bienes y prestaciones de servicios* efectuados por *empresarios y profesionales* a título oneroso, con carácter habitual u ocasional, en el desarrollo de su actividad empresarial o profesional.

La prestación de servicios se define con carácter residual respecto a la entrega (es prestación toda operación que no tenga la consideración de entrega), definiéndose ésta como la transmisión del poder de disposición sobre bienes corporales.

Se asimila a la entrega o prestación el *autoconsumo* de bienes o servicios entendido como transferencia de éstos o aquellos del patrimonio empresarial o profesional al personal o al consumo particular.

b) *Las adquisiciones intracomunitarias de bienes*. La abolición de fronteras fiscales supone la desaparición de las importaciones entre los Estados miembros de la Comunidad, pero la aplicación del principio de tributación en destino conlleva la creación de este hecho imponible como mecanismo técnico que permite exigir el impuesto en el país de llegada de la mercancía.

Supone la autorrepercusión del IVA y la deducción de la cuota en el mismo período de liquidación.

En sentido recíproco, la entrega intracomunitaria del bienes está exenta para el vendedor.

c) *Las importaciones de bienes*, cualquiera que sea el fin a que se destinen y la condición del importador.

Supone la entrada en el interior del país de un bien procedente de un territorio tercero (no comunitario) con abono del IVA en Aduana y permitiendo la deducción de la cuota soportada.

La exportación (a países no comunitarios) es una operación exenta.

D) *Exenciones*. Es el aspecto más relevante para las ESAL

Estar exento en el IVA supone que el impuesto no se devenga ni se repercute, no hay liquidación ni ingreso. Ahora bien la exención nunca afecta a adquisiciones realizadas a terceros quienes sí deberán repercutir el IVA al sujeto exento. Así, mientras quien está sujeto al IVA deberá repercutir pero podrá deducir el IVA soportado, quien está exento no repercute pero tampoco deduce, con lo cual el IVA se convierte para él en un coste más, como si fuera un consumidor final.

Es interesante para comprender este complejo aspecto de la exención en el IVA, distinguir dos clasificaciones:

a) *Exenciones plenas* (por exportación o entrega intracomunitaria) y *limitadas* (por operaciones interiores):

- El empresario o profesional que realiza operaciones interiores sujetas y no exentas, entregas intracomunitarias o exportaciones podrá deducir todo el IVA soportado en sus adquisiciones.
- El empresario o profesional que sólo realiza operaciones interiores exentas no podrá deducir nada del IVA soportado que será un coste más.
- Quien realice conjuntamente operaciones interiores sujetas o entregas intracomunitarias o exportaciones y operaciones interiores exentas, podrá deducir en parte el IVA soportado. Es la regla de prorrata que ya veremos.

b) *Exenciones subjetivas y objetivas*:

En general las exenciones son *objetivas*, afectan a determinado tipo de operaciones, se está exento por la clase de operación que se realiza (el mismo sujeto pasivo está exento en unas operaciones y no exento en otras).

Así la lista de exenciones que recoge la Ley podría agruparse como sigue:

- **Servicios Sanitarios**:
 - Hospitalización y asistencia sanitaria.
 - Profesionales médicos y sanitarios.
 - Entregas de elementos del cuerpo humano.
 - Estomatólogos, Odontólogos, Mecánico Dentista y Prótesis dentales.
 - Transporte de enfermos o heridos.
- **Servicios Sociales**:
 - Seguridad Social
 - Servicios de asistencia social.
 - Cesiones de personal por entidades religiosas.
 - Entidades no lucrativas.
 - Servicios de Educación y Cultura:
 - Servicio de enseñanza y educativos.
 - Clases particulares.
 - Servicios deportivos.
 - Servicios culturales.
- **Sector Financiero**:
 - Seguros y Agentes de Seguros.
 - Operaciones financieras.
- **Operaciones inmobiliarias**:
 - Entregas de terrenos rústicos y no edificables.
 - Juntas de Compensación: aportaciones y adjudicaciones de terrenos.
 - Segundas y ulteriores entregas de edificaciones.
 - Arrendamientos de terrenos rústicos y viviendas.
- **Exenciones instrumentales**:
 - Servicios públicos postales.
 - Servicios a sus miembros por entidades cuyos miembros realizan operaciones no sujetas o exentas.

- Entregas de efectos timbrados.
- Loterías y Juegos.
- Intelectuales.
- Artistas plásticos.
- Exenciones técnicas:
 - Entregas de bienes previamente utilizadas en operaciones exentas.
 - Entregas de bienes que al adquirirlos no puede deducirse el IVA soportado.

De las anteriores veremos aquéllas que *interesan a ESAL*:

1. Un primer grupo son aquellas exenciones que presenten un *cariz subjetivo* al tomar en consideración que las operaciones se efectúen por lo que la Ley del IVA denomina "*entidades o establecimientos privados de carácter social*", entendiendo por tales aquéllas que cumplen los siguientes requisitos:

- Carecer de finalidad lucrativa y dedicar los beneficios eventualmente obtenidos al desarrollo de actividades exentas de idéntica naturaleza.
- Los cargos de presidente patrono o representante legal deben ser gratuitos y carecer de interés en los resultados económicos de la explotación.
- Los socios, partícipes y determinados parientes de ésta no pueden ser destinatarios principales ni gozarán de condiciones especiales (sólo para la exención cultural).

Las entidades de carácter social deben *solicitar* el reconocimiento de su condición. *En tal caso están exentas las siguientes operaciones*:

a) *Prestaciones de servicios de asistencia social*: Protección de la infancia y la juventud; asistencia a la tercera edad; educación especial; minorías étnicas; refugiados y asilados; transeúntes; personas con cargas familiares no compartidas; acción social comunitaria y familiar; ex reclusos; reinserción social y prevención de la delincuencia; alcohólicos y toxicómanos.

La exención comprende la prestación de los servicios de alimentación, alojamiento o transporte accesorios de los anteriores.

b) *Servicios prestados a quienes practiquen el deporte o la educación física*, cualquiera que sea la persona o entidad a cuyo cargo se realice la prestación, siempre que tales servicios estén relacionados con dichas prácticas y las cuotas no superen las siguientes cantidades:

- de entrada o admisión: 265.000 ptas.
- periódicas: 4.000 ptas. mensuales

La exención no se extiende a los espectáculos deportivos.

c) *Las prestaciones de servicios siguientes (culturales)*: bibliotecas, archivos o centros de documentación, visitas a museos, galerías de arte, pinacotecas, monumentos,

lugares históricos, jardines botánicos, parques zoológicos y naturales; representaciones teatrales, musicales, coreográficas, audiovisuales, y cinematográficas; organización de exposiciones y similares.

2) Otras exenciones que pueden afectar a las ESAL.

a) La *educación* de la infancia y juventud, guardia y custodia de niños, *enseñanza* escolar, universitaria y de postgrado, idiomas y formación profesional, realizados por entidades de derecho público o *entidades privadas autorizadas*.

b) *Las prestaciones de servicios y entregas de bienes accesorios a las mismas* efectuadas *directamente a sus miembros* por organismos o entidades legalmente reconocidas que *no tengan finalidad lucrativa*, cuyos objetivos sean de naturaleza política, sindical, religiosa, patriótica, filantrópica o cívica, realizadas para la *consecución de sus finalidades específicas*, siempre que no perciban de los beneficiarios de tales operaciones contraprestación alguna distinta de las cotizaciones fijadas en sus estatutos.

• El derecho a la exención debe reconocerse previamente por la Administración Tributaria a condición que no produzca distorsiones de competencia.

• Se incluirían: Partidos políticos, Colegios Profesionales, Cámaras Oficiales, Patronales, Sindicatos, Asociaciones Culturales, Recreativas, de Vecinos... y las Federaciones de todos ellos.

c) Los *servicios prestados directamente a sus miembros* por *uniones, agrupaciones o entidades* autónomas, constituidas exclusivamente por personas que *ejercen esencialmente una actividad exenta o no sujeta* al impuesto siempre que concurra los siguientes requisitos:

- Que los servicios se utilicen directa y exclusivamente en dicha actividad y sean necesarios para su ejercicio.
- Los miembros se limiten a reembolsar la parte que le corresponde de los gastos hechos en común.
- Previo reconocimiento del derecho a la exención. Esta exención afectaría a *Federaciones de ESAL*.

E) Base imponible y cuota.

La base imponible está constituida por el *importe total de la contraprestación* de las operaciones sujetas al mismo procedente del destinatario.

Tipo impositivo.

- Con carácter general: 16%
- Tipo reducido: 7%: entre otros:
 - Productos alimenticios (excepto bebidas alcohólicas o de primera necesidad)
 - Productos sanitarios.
 - Viviendas.
 - Transporte de viajeros.
 - Hostelería y restaurantes.

— Entradas a teatros, circos, parques, conciertos, museos, cines, exposiciones...

• Tipo superreducido: 4%: entre otros:

- Productos alimenticios básicos.
- Libros, periódicos y revistas.

F) Repercusión y deducción

El sujeto pasivo —empresario o profesional— repercute íntegramente el importe del impuesto sobre aquel para quien se realice la operación gravada.

Determinado el IVA repercutido, el sujeto pasivo procederá a *deducir el IVA soportado*. La deducción se ajusta a los siguientes requisitos:

- a) Subjetivos: ser *empresario o profesional*.
- b) Formales: poseer justificante del derecho a deducir: *la factura*, documento éste que identificará los sujetos, lugar y fecha de emisión, describirá la operación, tipo y cuota.
- c) Que la cuota soportada sea *legalmente deducible*: Que se haya devengado la cuota deducible en el territorio del impuesto con el tipo y la cuota correctas.
- d) Que la cuota a deducir *no figure entre las exclusiones* del derecho a deducir: No son deducibles en general cuotas relativas a vehículos (turismos, motocicletas, aeronaves, embarcaciones), servicios de hostelería y restaurantes y joyas.
- e) Que las cuotas hayan sido soportadas en *adquisiciones de bienes o servicios afectos* a la actividad empresarial o profesional.
- f) Que los bienes o servicios cuya adquisición determine el derecho a deducir *se utilicen* por el sujeto pasivo en la realización de:
 - Operaciones sujetas y no exentas.
 - Entregas intracomunitarias.
 - Exportaciones.

La regla de prorrata.

Si el sujeto pasivo efectúa *conjuntamente* entregas de bienes y prestaciones de servicios que dan derecho a deducir (operaciones sujetas y no exentas) y operaciones que no habilitan a tal derecho (no sujetas o sujetas pero exen-

tas), deberá *aplicar al IVA soportado un porcentaje de deducción: La prorrata*.

Tal porcentaje resulta de dividir el importe anual de entregas o prestaciones que dan derecho a deducir entre el total anual de operaciones (con o sin derecho a deducción).

El IVA deducible es pues el resultado de aplicar el % resultante al IVA soportado.

En la prorrata podemos distinguir *dos modalidades*:

- La prorrata general: El tanto % se aplica a todo el IVA soportado.
- La prorrata especial: Exige distinguir en el IVA soportado 3 grupos:
 - Cuotas soportadas en bienes y servicios utilizados exclusivamente en operaciones que dan derecho a deducción: Se deduce el 100 %.
 - Cuotas soportadas en bienes y servicios utilizados exclusivamente en operaciones que no dan derecho a deducción: Se deduce el 0%.
 - Cuotas soportadas en bienes y servicios utilizados parcialmente en unas y otras operaciones: Prorrata general.

G) Aspectos formales

Con carácter generalmente *trimestral* (20 días siguientes al trimestre natural) —mensual en grandes empresas— se presenta el correspondiente Modelo, habitualmente 300, y se practica la autoliquidación.

Transcendencia de la *factura* con todos sus requisitos identificativos de personas, tiempo y lugar, operación, tipo y cuota, tanto para repercutir el IVA como para deducir el IVA soportado.

Obligaciones contables: Deben llevarse:

- Libro Registro de facturas emitidas.
- Libro Registro de facturas recibidas.
- Libro Registro de bienes de inversión (en su caso).

Los Modelos Censales 036 ó 037 se presentan con carácter general por empresario y profesionales para informar del inicio, modificación o cese en el ejercicio de su actividad, obligaciones tributarias que les son de aplicación (en IRPF, Sociedades, Retenciones, IVA...). No conllevan autoliquidación.

Raimon Bergós i Civit, **secretario general de la Coordinadora Catalana de Fundaciones** *Se necesitan gestores profesionales que sepan trabajar en temas económicos, jurídicos y fiscales*

Raimon Bergós es un abogado dinámico que está con el sector no lucrativo. Como secretario general de la Coordinadora Catalana de Fundaciones estuvo en el debate que motivó la Ley de Fundaciones e Incentivos Fiscales. Una ley que te sabe a poco.

Conoce, también, el sector asociativo: las organizaciones asociativas que no pueden acogerse a esta ley. En diversos foros estatales ha dado su opinión a las asociaciones sobre temas fiscales y sobre cómo deberían afrontar un mundo legislativo más propicio al sector.

Dada la gran tipología de entidades no lucrativas, ¿cuál suele ser el grado de preocupación y conocimiento de temas fiscales?

La incidencia de la tributación en el ámbito de las entidades sin ánimo de lucro es cada vez mayor. Las normas fiscales si bien admiten y establecen algunas exenciones en favor de las mismas, es más en función de la actividad de interés general que realizan que no por su carácter subjetivo de ser entidades sin ánimo de lucro. En cualquier caso, hemos de partir de la base de que no existe un estatuto fiscal de entidades sin ánimo de lucro.

La dispersión legislativa es total y las disposiciones fiscales, salvo excepciones, no reconocen de manera directa las particularidades de este tipo de entidades que, por otro lado, tienen una diversidad de objetivos y formas de gestión que hace muy difícil, muchas veces, acomodar la norma general a las peculiaridades que caracterizan a entidades tan diversas entre sí.

Valore el tipo de regulación normativa, hoy, cuando las asociaciones no tienen un estatuto fiscal comprensivo, dentro de un marco jurídico más global.

La normativa fiscal española es muy insuficiente porque no contempla ni la actividad ni las características propias de este tipo de entidades.

Únicamente la Ley 30/1994 podemos decir que ha realizado un esfuerzo, con resultados parciales, para intentar refundir en un sólo texto la Tributación de las Fundaciones, ordenando a un tiempo los incentivos fiscales que se otorgan a quienes benefician a estas entidades que realizan finalidades de interés general.

Las dificultades técnicas para establecer un marco jurídico fiscal de estas entidades integradas en el denominado "Tercer Sector", son por otro lado enormes ya que

no pueden constituirse en un islote desgajado de la tributación general sino que, partiendo de la función social que realizan, se debería articular un estatuto de peculiaridades (léase exenciones) e incentivos fiscales cuando también acrediten, de manera transparente, su gestión económica y la realización efectiva de sus objetivos de interés general.

La normativa fiscal es dispersa, compleja, de lenguaje propio... ¿Cómo se resuelven los problemas que se presentan, en la sede de la entidad, consultas externas...?

La normativa fiscal efectivamente es dispersa y compleja.

Es recomendable acudir a un asesor externo que en función de los objetivos y actividades económicas que realice la entidad establezca los puntos específicos que la entidad en cuestión debe realizar desde un punto de vista jurídico, fiscal y contable para estar plenamente acomodada a la legislación vigente, aprovechando y, en su caso, valorando las ventajas e inconvenientes que supone, por ejemplo, obtener el régimen de exención del I.V.A., acogerse a la Ley 30/1994, etc...

Una vez hecho este análisis externo se debería actuar en consecuencia y adoptar las decisiones pertinentes que deberían traducirse y convertirse en un comportamiento coherente con dicho análisis técnico previo.

¿Cuál es la trascendencia de la ley 30/94 de Fundaciones e Incentivos Fiscales? ¿No es cierto que genera mucha confusión?

Si algo podía esperarse de la nueva Ley 30/1994 era una clarificación del régimen fiscal de las entidades no lucrativas que se caracterizaba por su dispersión, incoherencia e injusticia. No ha sido así, el Título II de la Ley 30/1994 establece un régimen fiscal más ventajoso sólo para aquellas asociaciones declaradas de utilidad pública y aquellas fundaciones que reúnan los requisitos establecidos en el artículo 42 de la Ley. Se mantiene, no obstante, un régimen fiscal de exención parcial en el Impuesto sobre Sociedades, de "2ª División" para aquellas entidades que no puedan o no quieran acogerse a la Ley 30/1994.

Ello ha dado lugar a numerosos problemas ya que, por ejemplo, las empresas que efectúan donativos han de cer-

ciorarse de si la entidad donatoria está o no acogida a la "Ley de Mecenazgo". En el caso de que la fundación o asociación no haya comunicado a la Agencia Estatal de la Administración Tributaria el cumplimiento de los requisitos o, a pesar de haber hecho la comunicación preceptiva, los incumplen; entonces los donativos que pueda realizar la sociedad no son deducibles fiscalmente y tienen la consideración de simple liberalidad. Por contra, si se efectúan a una entidad de "1ª División", son deducibles directamente de la base imponible de la sociedad donante en su totalidad, con el límite ya conocido del 10% de la base imponible o alternativamente el 1/por mil del volumen de ventas.

Tampoco puede decirse que la misma configuración de los beneficios fiscales sea clara, ya que el legislador no se decide entre una exención en función de la consecución de los fines de interés general, que estas entidades deben perseguir, y una exención en función de las distintas rentas y medios económicos que precisan para cumplir tales fines. Esta indecisión genera dificultades prácticas al no ser considerados como deducibles los gastos necesarios para la realización de actividades exentas o, por ejemplo, al establecerse una tributación del 7% o exención total de los rendimientos inmobiliarios en función de si no forman o forman parte de la dotación fundacional, respectivamente, sin entenderse, en cualquier caso, cuál es el criterio adoptado para realizar tal discriminación. Por otro lado, las rentas inmobiliarias de las asociaciones declaradas de utilidad pública siempre tributan al 7% al no tener dotación fundacional.

También se discriminan y se dejan al margen las entidades cuya actividad principal consista en la realización de actividades mercantiles, lo que llevado a sus últimas consecuencias daría pie a la exclusión del ámbito de los beneficios fiscales establecidos en la Ley 30/1994, de la mayoría de fundaciones hospitalarias, docentes y fundaciones culturales que explotan un museo o un teatro, por ejemplo.

Por último y dentro de este panorama confuso no deja de ser sorprendente que la mayoría de ONG's para el desarrollo, no obstante perseguir fines de claro interés general, quedan excluidas del régimen fiscal de la Ley 30/1994 al ser la mayoría de ellas (75%) asociaciones que no han estado declaradas de utilidad pública, por lo que, les es totalmente imposible acceder al régimen fiscal de "1ª División".

¿Se impone una revisión de la ley?

Todas estas críticas junto con la aplicación, ciertamente muy restrictiva, del Reglamento por el que se regulan determinadas cuestiones del régimen de incentivos fiscales de la "Ley de Mecenazgo" (R.D. 765/1995, de 5 de Mayo), tanto por parte de la Administración Tributaria

como por parte de los Ayuntamientos, está creando una corriente de opinión, en cierta medida también avalada por el actual Ministerio de Cultura, de que se debe revisar la Ley 30/1994. Con qué criterios, cuáles pueden ser los nuevos incentivos a introducir y qué barreras formales deben suprimirse? para impedir la frustración que ha generado la aplicación práctica de la nueva Ley, es algo que debe ser objeto de otro artículo.

De lo que no cabe duda es que no puede seguir manteniéndose una situación de exenciones en materia de tributos locales como el IBI y el IAE que es simplemente teórica, porque es sistemáticamente denegada por los grandes Ayuntamientos.

Del mismo modo no deja de ser sorprendente que a la mayoría de fundaciones que realizan explotaciones económicas que han solicitado a la Agencia Estatal de la Administración Tributaria, la exención en el Impuesto de Sociedades, para que los posibles beneficios que generen estas actividades que coinciden con el fin fundacional, resulten totalmente exentos del Impuesto sobre Sociedades hayan sido sistemáticamente denegadas.

Otro tanto ha ocurrido con la posibilidad (necesidad) de acreditar ante el Ministerio de Economía y Hacienda que la participación mayoritaria en sociedades mercantiles coadyuva al mejor cumplimiento de los fines fundacionales, acreditación, por otro lado, del todo imprescindible para no perder los beneficios fiscales. Sistemáticamente, la Agencia Estatal de la Administración Tributaria ha denegado, en casi todos los casos, el disfrute de los beneficios fiscales para estas entidades que ostentan estas participaciones mayoritarias, a pesar de que la mayoría de ellas contaban con informes favorables del propio Protectorado, es decir de la propia Administración, y cumplían los requisitos objetivos marcados por la Ley y el Reglamento de desarrollo.

El mundo asociativo es complejo ¿puede facilitarnos algunas conclusiones o grandes pistas?

- a) La valoración de la Ley tan reciente es difícil, especialmente cuando de ella, tanto la sociedad civil como determinados sectores de la Administración relacionados con la cultura y el bienestar social esperaban demasiado. No obstante, hay que reconocer que la presión fiscal de determinadas entidades no lucrativas (fundaciones y asociaciones declaradas de utilidad pública que reúnen los requisitos de la Ley 30/1994) ha disminuido de forma notoria.
- b) Los incentivos fiscales a la participación privada en actividades de interés general son insuficientes. Por otro lado, se ha vendido como novedosos incentivos que ya venían establecidos en la Ley del Impuesto sobre Sociedades de 1978.

Las figuras jurídicas más novedosas que ofrece la nueva Ley como son el Convenio de Colaboración (art. 68); oferta de donación (art. 69) y los gastos empresariales en actividades de interés general (art. 70), en los dos años de aplicación de esta Ley son totalmente desconocidos por el sector empresarial, que sigue acudiendo de forma masiva al contrato de patrocinio publicitario regulado en el art. 24 de la Ley General de Publicidad de 1988.

- c) Se observa una desconfianza evidente de la Administración Tributaria en la aplicación material de la Ley 30/1994 y, especialmente, en el Reglamento de desarrollo de los aspectos fiscales de la Ley, exigiéndose, en muchos casos, requisitos y documentos no previstos ni en la Ley 30/1994 ni en el R.D. 765/1995.
- d) Los Ayuntamientos no sólo se niegan a otorgar las exenciones en el IAE y en el IBI previstas en la "Ley de Mecenazgo", de manera generalizada y, en muchos casos, sin motivo, sino que además han dejado de reconocer exenciones ya previstas en la Ley 39/1988, reguladora de las Haciendas locales, como la del Impuesto sobre el Incremento del Valor de los Terrenos con el cuestionable argumento de que dicha exención no se halla expresamente reconocida en la Ley 30/1994.
- e) De intentarse promulgar una nueva Ley que revise la "Ley de Mecenazgo" se debería tener muy en cuenta que muchos de los obstáculos que, en la práctica está teniendo la aplicación de la Ley vigente, son debidos a la posición de desconfianza hacia el denominado tercer sector que se tiene desde la Administración Tributaria.
Únicamente una configuración clara de los beneficios fiscales podría facilitar el remover los obstáculos que está sufriendo su aplicación.
Por último, me parece que la brillante experiencia de los JJ.OO. de Barcelona, la Expo de Sevilla y Actos

del V Centenario que tuvieron lugar en 1992 y que fueron respaldados por la consiguiente Ley de beneficios fiscales 12/1988, debería permitir, como por otro lado ya ha hecho la Administración Foral Vasca, considerar fiscalmente los donativos empresariales a estas entidades no sólo como un gasto deducible sino también como una inversión con la consiguiente deducción en la cuota del 15% de la inversión.

Una cosa parece clara: la formación de gestores y directivos asociativos para entender todo esto y poder usarlo en la gestión de la asociación.

La importancia de la formación continuada en el ámbito de la gestión de las organizaciones no lucrativas es vital, sin que ello suponga hacer de sus gestores auténticos expertos contables y/o fiscales.

Cada vez más el gestor de estas entidades deberá tener que valorar los aspectos económicos, jurídicos y fiscales que afectan a la vida y funcionamiento de estas entidades para poder adoptar correctamente las decisiones y líneas de actuación más acordes con las características específicas de su entidad.

La profesionalidad de su gestión requiere indiscutiblemente una preparación y formación continuada para poder acomodarse a un mercado más competitivo en el que la información y asesoramiento correctamente utilizados serán una pieza clave para el buen funcionamiento de la entidad.

Debemos exigir el reconocimiento público de la importancia económica y social del "Tercer Sector", pero difícilmente se pueden exigir nuevas leyes fiscales que incentiven y estimulen las actividades de estas entidades, si el propio sector no realiza un claro esfuerzo para coordinar sus actividades, profesionalizar su gestión y ofrecer una mayor transparencia de las actividades que realiza y de los recursos económicos que emplea para la consecución de sus objetivos.

Notes de lectura



Torre Jussana

Agència Municipal
de Serveis per a les Associacions
Avda. Cardenal Vidal i Barraquer, 30
Tel. 407 10 22 - Fax 407 11 97

La financiación *quema* en todas las asociaciones del voluntariado ciudadano. Es un tema que, hoy, dificulta los procesos de modernización en los que anda una constelación plural de asociaciones a lo largo y ancho de nuestro país.

No es un tema fácil: la ley de asociaciones es vetusta, la de mecenazgo no contempla las asociaciones, las leyes asociativas autonómicas no tienen autoridad para temas fiscales, no existe tradición de cooperación ciudadana con el sector, los socios son pocos y las cuotas casi simbólicas, la administración recorta subvenciones, las empresas no son tan generosas como algunos dicen, son pocas las asociaciones que disponen de equipos para su financiación y cada día los ciudadanos esperan más del sector asociativo.

¿Un panorama negro? En absoluto. Un panorama claro/oscuro en el que muchas asociaciones trabajan y avanzan para su autofinanciación. Un panorama, pues, estimulante que los textos de este dossier plantean para reinventar y asegurar la autofinanciación de las asociaciones en un tiempo no demasiado largo.

Un dossier, pues, lleno de ideas y de estrategias para los equipos asociativos que estén por una asociación con el dinero suficiente para realizar lo que se proponen. Es posible. Y no muy difícil. Es apasionante.

Ajuntament  de Barcelona

Consell Municipal d'Associacions
de Voluntariat